

ISSN 24 11-5703

MIRBIS RESEARCH JOURNAL

# Вестник МИРБИС



MIRBIS

Московская международная  
высшая школа бизнеса  
МИРБИС

# 4 (44') 2025

2025 # 4



# 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.

#### Свидетельство 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** 22.12.2025

**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, 2025. – № 4 (44). – URL : <http://journal-mirbis.ru/>. Загл. с экрана. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4

#### 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, 2015–2025

**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)

**Ананишев Владимир Максимович**, д-р социол. наук, профессор, Институт психологии, социологии и социальных отношений МГПУ (Москва, Россия)

**Варава Владимир Владимирович**, д-р филос. наук, профессор, профессор кафедры философской антропологии МГУ. Член Союза писателей России (Москва, Россия)

**Клейнер Георгий Борисович**, д-р экон. наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора ЦЭМИ 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)

**Джеффкот Марк**, MBA, бизнес-консультант 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)

# 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. Head Department of Philosophy of the Moscow State Institute of Culture. Member of the Writers' Union of Russia (Moscow, Russia)

**Kleiner Georgy B.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of RAS, Deputy Director of CEMI RAS (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:* **Kostruykov 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** ЭП 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** 12/22/2025

**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, 2025. – No. 4 (44). – Available at <http://journal-mirbis.ru/>. Ver. From the screen. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4

**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.*

## Содержание

### МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Моаин М. Н. Побочные эффекты иранского механизма «снапбэк» для экономики Афганистана: анализ механизма (метад. рус.)	6
Смирнова В. Р., Чернявский С. В. Методический подход к оценке вклада креативных индустрий в экономику ЕАЭС	19
Фетюков А. В., Белехова Г. В. Зарубежный опыт дополнительного образования лиц старшего возраста	27

### ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Натхо С. Р. Методологические основы развития локально-территориальных потребительских рынков в условиях трансформации региональных и национальных экономических систем	41
Гатауллина А. А., Зяббарова А. А. Влияние высших учебных заведений на развитие науки и инноваций регионов Приволжского федерального округа	47
Марченко Д. О. Структура механизма реализации промышленной политики	55
Лысенкова М. А. Подход к оценке влияния трудовой миграции на производственный потенциал регионов РФ	65
Натхо С. Р., Поперовник М. А., Гец Я. А. Актуальные проблемы развития локальных потребительских рынков	71

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Чернявский С. В., Чернявский В. С., Мустафинова Д. Ш. Направления инновационного развития тепловых электростанций	78
Курихин С. В. 3Д-моделирование производственной функции Кобба — Дугласа посредством программы GeoGebra	85
Ельшин Л. А., Ибрагимов Э. М. Цифровая трансформация и её влияние на занятость в строительной отрасли Республики Татарстан	96
Пузырный Н. А., Гнилиме Диана А. Влияние цифровизации на развитие и совершенствование банковской системы в Российской Федерации	103
Прибытков Н. Е., Ванюрихин Ф. Г. Искусственный интеллект в кибербезопасности	109

### МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Лясников Н. В., Харитонов С. С., Лясникова Ю. В., Фролова В. Ю. Инструменты развития корпоративной культуры крупных промышленных предприятий и их влияние на формирование института корпоративного гражданства	116
Дашевская И. Г., Харитонов С. И. Интегрированные маркетинговые коммуникации в эпоху соцсетей: вызовы и возможности для брендов	128
Ефимова Н. А., Черных Е. О. Искусственный интеллект как фактор трансформации профессиональных компетенций в юридической практике	142

### АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Павлова И. В., Дегтярев К. П. Компании с государственным участием в экономике России: оценка состояния и влияния санкций	152
Чечулин Ю. О. Современная демографическая ситуация в России и совершенствование мер поддержки семей с детьми (на примере налоговых вычетов)	161

### СОЦИОЛОГИЯ

Музыкант В. Л., Овруцкий А. В. Фейк-ньюс как феномен эпохи диджитал	170
Сахневич С. В. Деконструкция концепта предопределенности в условиях технологической сингулярности: «единственный путь» как архаизирующийся социальный миф	183

### ФИЛОСОФИЯ

Сахневич С. В. Transitus statim: преодоление метаконфликта через операциональный жест переназначения симулякра	194
--	-----

## Contents (Metadata of Articles)

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL COOPERATION

Moain M. N. The Spillover Effects of Iran's Snapback Mechanism on Afghanistan's Economy: A Mechanism Analysis	6
Smirnova V. R., Chernyavsky S. V. A methodological approach to assessing the contribution of creative industries to the EAEU economy	19
Fetyukov A. V., Belekhova G. V. Foreign experience of additional education for older people	27

### ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Natkho S. R. Methodological foundations for the development of local-territorial consumer markets in the context of the transformation of regional and national economic systems	41
Gataullina, A. A., Zyabbarova, A. A. The impact of higher education institutions on the development of science and innovation in the regions of the Volga federal district	47
Marchenko D. O. The structure of the industrial policy implementation mechanism	55
Lysenkova M. A. An approach to evaluating the impact of labor migration on regional production capacity in the Russian Federation	65
Natkho S. R., Poperovnik M. A., Gets Ya. A. Actual problems of development of local consumer markets	71

### DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Chernyavskiy S. V., Chernyavskiy V. S., Mustafinova D. Sh. Directions of Innovative Development of Thermal Power Plants	78
Kurihin, S. V. 3D Modeling of Cobb–Douglas Production Function Using GeoGebra	85
Yelshin L. A., Ibragimov E. M. Digital Transformation and Its Impact on Employment in the Construction Industry of the Republic of Tatarstan	96
Puzyrny N. A., Gnilim Diana A. The Impact of Digitalization on the Development and Improvement of the Banking System in the Russian Federation	103
Pribytkov N. E., Vanyurikhin F. G. Artificial intelligence in cybersecurity	109

### MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Lyasnikov N. V., Kharitonov S. S., Lyasnikova Yu. V., Frolova V. Yu. Tools for Developing Corporate Culture in Large Industrial Enterprises and Their Impact on the Formation of the Institute of Corporate Citizenship	116
Dashevskaya I. G., Kharitonov S. I. Integrated Marketing Communications in the Era of Social Networks: Challenges and Opportunities for Brands	128
Efimova N. A., Chernykh E. O. Artificial intelligence as a factor of transformation of professional competencies in legal practice in Legal Practice	142

### ACTUAL ISSUES OF FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Pavlova I. V., Degtyarev K. P. State-owned companies in the Russian economy: assessment of the current state and the impact of sanctions	152
Chechulin Yu. O. The current demographic situation in Russia and the improvement of measures to support families with children (using the example of tax deductions)	161

### SOCIOLOGY

Muzykant V. L., Ovrutsky A. V. Fake news as a Phenomenon of the Digital Age	170
Sakhnevich S. V. Deconstruction of the Concept of Predetermination in the Context of Technological Singularity: The "One Path" as an Archaizing Social Myth	184

### PHILOSOPHY

Sakhnevich S. V. Transitus statim: overcoming the metaconflict through the operational gesture of simulacrum reassignment	194
---	-----

Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 6–18.

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 6–18.

Original article

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.1

### The Spillover Effects of Iran's Snapback Mechanism on Afghanistan's Economy: A Mechanism Analysis

**Mohammad Naser Moain** — Herat University, Herat, Afghanistan. [mnmoain@hu.edu.af](mailto:mnmoain@hu.edu.af)

**Abstract.** The reactivation of the snapback mechanism against Iran, as outlined in United Nations Security Council Resolution 2231, represents a critical turning point in the international sanctions regime. While sanctions are primarily aimed at Iran, their spillover effects extend across the region. Therefore, this study examines the spillover effects of the reactivation of the snapback mechanism against Iran on Afghanistan's economy. As a landlocked and trade-dependent country, Afghanistan relies heavily on Iran for imports of fuel, construction materials, food, and access to international markets through Iranian ports. Using a three-step mechanism approach and secondary data from international institutions, the paper investigates how renewed sanctions on Iran may impact Afghanistan's economy through trade flows, transit corridors, exchange rate dynamics, inflationary trends, and financial linkages. The findings suggest that sanctions on Iran generate significant macroeconomic vulnerabilities for Afghanistan, notably through disrupted imports, reduced remittances, exchange rate volatility, and inflationary pressures. Scenario analysis highlights both moderate and severe potential outcomes, underscoring Afghanistan's structural dependence on Iran. The study concludes that without diversification of trade partners and transit routes, Afghanistan will remain highly exposed to regional policy shocks triggered by international sanctions.

**Key words:** sanctions, Afghanistan, Iran, snapback mechanism, spillover effects, exchange rate, transit trade.

**For citation:** Moain M. N. The Spillover Effects of Iran's Snapback Mechanism on Afghanistan's Economy: A Mechanism Analysis. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.1. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:6–18.

*JEL:* F51, F52, F53

Научная статья

УДК: 339.545+339.98

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.2

### Побочные эффекты иранского механизма «снапбэк» для экономики Афганистана: анализ механизма

**Мохаммад Насер Моин** — Гератский университет, Герат, Афганистан. [mnmoain@hu.edu.af](mailto:mnmoain@hu.edu.af)

**Аннотация.** Возобновление действия механизма «снапбэк» против Ирана, предусмотренного резолюцией 2231 Совета Безопасности ООН, представляет собой критический поворотный момент в режиме международных санкций. Хотя санкции направлены в первую очередь против Ирана, их побочные эффекты распространяются на весь регион. В связи с этим в настоящем исследовании рассматриваются побочные эффекты возобновления действия механизма «снапбэк» против Ирана для экономики Афганистана. Будучи страной, не имеющей выхода к морю и зависящей от торговли, Афганистан в значительной степени зависит от Ирана в плане импорта топлива, строительных материалов, продовольствия и доступа к международным рынкам через иранские порты. Используя трехступенчатый подход и вторичные данные международных организаций, в статье исследуется, как возобновление санкций против Ирана может повлиять на экономику Афганистана через торговые потоки, транзитные коридоры, динамику обменного курса, инфляционные тенденции и финансовые связи. Результаты показывают, что санкции против Ирана создают значительную макроэкономическую уязвимость для Афганистана, в частности, из-за перебоев с импортом, сокращения денежных переводов, волатильности обменного курса и инфляционного давления. Анализ сценариев выделяет как умеренные, так и серьезные потенциальные последствия, подчеркивая структурную зависимость Афганистана от Ирана. В исследовании сделан вывод о том, что без диверсификации торговых партнеров и транзитных маршрутов Афганистан останется крайне уязвимым к региональным политическим потрясениям, вызванным международными санкциями..

**Ключевые слова:** санкции, Афганистан, Иран, механизм обратного действия, побочные эффекты, обменный курс, транзитная торговля.

**Для цитирования:** Moain M. N. The Spillover Effects of Iran's Snapback Mechanism on Afghanistan's Economy: A Mechanism Analysis. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.1 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:6–18.

JEL: F51, F52, F53

## 1. Introduction

The reactivation of the snapback mechanism against Iran, under United Nations Security Council Resolution 2231, represents one of the most critical instruments in the international sanctions regime. This mechanism allows the automatic re-imposition of sanctions if Iran is deemed non-compliant with its nuclear commitments [Bahgat 2010, 165–167]. The re-imposition of sanctions has significant implications not only for Iran but also for its neighboring economies, especially Afghanistan, which is highly dependent on Iran for trade, energy imports, and transit access.

As Salvatore [Salvatore 2019, 145–148] argues, countries that rely heavily on neighboring markets for imports and transit face significant welfare losses when trade barriers or sanctions are imposed. Afghanistan's dependence on Iran's ports and energy supplies reflects this structural vulnerability. Afghanistan's economic structure is deeply interconnected with regional dynamics. Iran is the second-largest source of imports for Afghanistan, supplying petroleum, construction materials, food, and consumer goods [Afghanistan development update 2024, 42–44]. Moreover, the Iranian ports of Chabahar and Bandar Abbas provide Afghanistan with vital transit routes to global markets. Any disruption in these channels due to renewed sanctions may directly affect Afghanistan's trade balance, exchange rate stability, and inflationary trends [Regional Economic Outlook... 2023, 18–20].

The experience of sanctions in other regional contexts highlights the broader spillover effects. For instance, Cordesman [Cordesman 2014, 22–25] notes that secondary sanctions on Iran have often constrained the financial and trade flows of neighboring states, compelling them to adjust their foreign exchange policies and seek alternative routes for imports. For Afghanistan, whose economy is already fragile due to conflict, political instability, and dependence on aid, the costs of such disruptions could be severe.

The central research question of this study, therefore, is: To what extent can Afghanistan's economy absorb and adapt to the shock of renewed

sanctions on Iran under the snapback mechanism? Specifically, this article investigates the potential consequences on Afghanistan's trade relations, transit corridors, exchange rate dynamics, and inflationary pressures. By adopting a descriptive-analytical approach and drawing upon secondary data from international institutions, this research aims to highlight Afghanistan's vulnerabilities and explore possible strategies for economic resilience.

## 2. Literature Review

The literature on economic sanctions emphasizes their broad regional spillover effects, especially when imposed on countries with extensive trade and transit linkages. Hufbauer, Schott, Elliott, and Oegg [Economic sanctions reconsidered 2007, 12–14] argue that sanctions rarely remain confined to the target country; instead, they generate unintended consequences for neighboring economies, disrupting trade flows and financial relations. This perspective is highly relevant to Afghanistan, which shares deep commercial and transit ties with Iran.

Several studies have focused specifically on the impact of sanctions on Iran's regional partners. Bahgat [Bahgat 2010, 170–172] highlights how sanctions on Iran constrained energy trade routes and disrupted regional oil and gas markets. Similarly, Cordesman [Cordesman 2014, 23–26] finds that secondary sanctions targeting Iran's banking and transport sectors spilled over to Iraq, Turkey, and the Gulf states, increasing transaction costs and reducing access to financial services. These findings suggest that Afghanistan, given its dependency on Iranian ports and energy imports, is likely to experience similar vulnerabilities.

From the Afghan perspective, international institutions have provided insights into the country's external economic dependencies. The World Bank [Afghanistan development update 2024, 41–45] notes that Afghanistan imports nearly 20–25% of its essential goods, including petroleum products and construction materials, from Iran. Moreover, the IMF [Regional Economic Outlook... 2023, 18–22] underlines Afghanistan's reliance on the Iranian Rial-Afghani exchange market, which has historically played a stabilizing role for cross-border

trade. Renewed sanctions threaten to weaken this mechanism, increasing pressure on the Afghani (AFN) currency and fueling inflationary risks.

However, a significant research gap exists in the literature: while numerous studies have analyzed the macroeconomic costs of sanctions on Iran itself, there is a lack of systematic research on how such measures affect Afghanistan, a neighboring, landlocked country. Existing works often treat Afghanistan only as a peripheral case (e.g., Katzman) [Katzman 2022, 19–21], without a dedicated focus on its structural vulnerabilities. This article seeks to fill that gap by systematically analyzing the channels through which the snapback mechanism against Iran could spill over into Afghanistan's economy.

### 3. Theoretical Framework and Conceptual Model

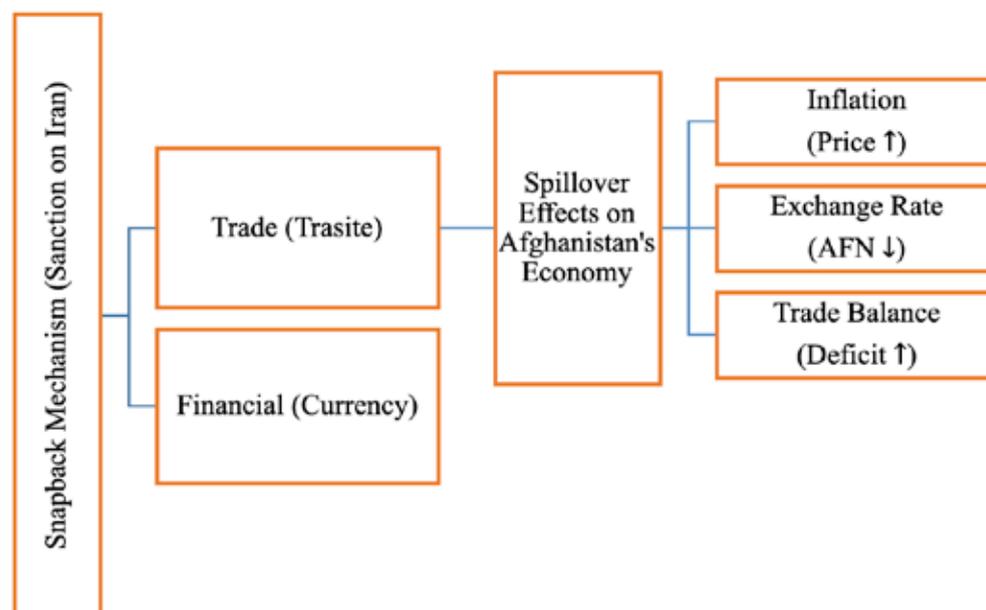
Economic theory suggests that sanctions generate both direct and indirect spillover effects on neighboring economies. According to Keohane and Nye's [Keohane 1977, 8–10] theory of complex interdependence, economies that rely on cross-border trade and transit are highly vulnerable to policy shocks in adjacent countries. Afghanistan's dependence on Iran for energy imports, transit access, and currency exchange represents a textbook case of such interdependence.

Building on Salvatore's [Salvatore 2019] framework of small open economies, this study

conceptualizes Afghanistan as a trade-dependent economy where sanctions on a key partner (Iran) produce disproportionate welfare shocks. In the sanctions literature, the spillover effect model emphasizes the transmission of shocks through trade flows, financial linkages, and transit corridors [Hufbauer 2007, 40–43].

For example, when sanctions disrupted Iran's oil exports, neighboring countries such as Turkey and Iraq faced rising costs and inflation [Cordesman 2014, 25–28]. Similarly, Afghanistan, which imports nearly one-quarter of its petroleum and construction materials from Iran, is at risk of price shocks and supply chain disruptions [Afghanistan development update 2024, 42–44].

From a macroeconomic perspective, the exchange rate channel is particularly critical. The IMF [Regional Economic Outlook... 2023, 19–21] notes that Afghanistan's informal currency markets rely heavily on the Rial–Afghani exchange corridor. When sanctions depreciate the Iranian Rial, volatility spills over to the Afghani, increasing inflationary pressures. These theoretical insights align with the dependency theory, which argues that peripheral economies are disproportionately affected by disruptions in their regional hubs [Frank 1969, 23–26].



**Figure 1.** Conceptual Model Diagram

Based on these frameworks, this article conceptualizes the impact of the snapback mechanism on Afghanistan's economy through four main channels:

1. Trade disruptions (imports of fuel, food, and construction materials);
2. Transit constraints (restrictions on Chabahar and Iranian routes);

3. Exchange rate volatility (Rial–Afghani depreciation and inflation);

4. Financial and remittance flows (constraints on banking and cross-border payments).

#### 4. Methodology

This study adopts a descriptive–analytical research design, which is particularly suitable for examining macroeconomic vulnerabilities in contexts with limited primary data availability. Since Afghanistan has not implemented systematic surveys on the impact of sanctions, the analysis relies predominantly on secondary data from international organizations and regional economic reports.

##### 4.1 Research Approach

The research follows an ex post facto design, where historical and current economic data are analyzed to identify patterns of dependency and vulnerability [Kerlinger 2000, 379–381]. By examining Afghanistan's economic indicators during previous sanction waves on Iran, the study extrapolates potential outcomes of renewed sanctions under the snapback mechanism.

##### 4.2 Data Sources

The study relies on secondary data obtained from a combination of internationally recognized databases and institutional reports to ensure reliability and comprehensiveness. The World Bank Development Indicators [Afghanistan development update 2024, 40–46] provide data on Afghanistan's trade flows and macroeconomic structure, forming the foundation for long-term trend analysis. Complementing this, the IMF Country Reports [Regional Economic Outlook... 2023, 18–22] supply detailed statistics on inflation, exchange rates, and fiscal conditions, which are essential for assessing macroeconomic stability under sanctions. To capture the bilateral trade dynamics, particularly between Afghanistan and Iran, data are drawn from the UN Comtrade Database [International trade statistics... 2022], which provides granular trade volume statistics. In addition, regional perspectives on sanction spillover effects are incorporated through policy-oriented analyses from the Center for Strategic and International Studies (CSIS) and the Congressional Research Service, with key insights drawn from Cordesman [Cordesman 2014, 25–28] and Katzman [Katzman 2022, 19–21]. Collectively, these diverse sources provide a robust empirical foundation for examining the direct and indirect channels through which sanctions shape

Afghanistan's trade performance and broader economic outcomes.

##### 4.3 Variables of Interest

The study focuses on four key dependent variables:

1. Trade dynamics (imports and exports);
2. Transit dependency (use of Iranian ports vs. alternatives);
3. Exchange rate volatility (AFN/USD fluctuations under Rial shocks);
4. Inflation Rate (Consumer Price Index Trends).

The independent variable is the re-imposition of sanctions under the snapback mechanism, operationalized through historical sanction periods (2012–2015, 2018–2020) and scenario projections for 2025.

##### 4.4 Analytical Techniques

This study employs a comprehensive analytical framework that combines both descriptive and inferential approaches. First, a trend analysis is employed to capture long-term movements in Afghanistan's trade and exchange rate indicators, providing the baseline for structural evaluation [Afghanistan development update 2024, 42–44]. Second, a comparative analysis assesses economic performance during sanction and non-sanction periods to identify variations directly associated with external restrictions [Regional Economic Outlook... 2023, 19–21]. Third, a scenario analysis constructs best-case and worst-case projections under potential shifts in transit and financial flows, thereby outlining possible future trajectories [Cordesman 2014, 26–27]. Alongside these three dimensions, the study also performs a three-step mediation analysis to examine the channels through which sanctions influence Afghanistan's key economic indicators, disentangling direct effects from indirect pathways such as trade, exchange rates, and capital flows. Finally, a shock analysis is integrated to evaluate the immediate and medium-term disruptions caused by sanctions, reinforcing the robustness of the findings and capturing both structural and short-run dynamics in the Afghan economy.

##### 4.5 Limitations

The study is constrained by the lack of disaggregated national statistics within Afghanistan and the informality of cross-border trade with Iran. Furthermore, much of the available data is published with delays, limiting the timeliness of projections [International trade statistics... 2022].

Despite these limitations, triangulation across multiple international sources enhances the validity of findings [Economic sanctions reconsidered 2007, 2–14].

## 5. Findings and Analysis

### 5.1 Impact on Trade

Afghanistan relies heavily on Iran for petroleum, construction materials, and food staples. According to the World Bank [Afghanistan development update 2024, 42–44], imports from Iran constitute nearly one-quarter of Afghanistan's essential goods. Renewed sanctions under the snapback mechanism are likely to increase transaction costs, reduce official trade flows, and push a larger share of commerce into informal cross-border markets. This could undermine government revenue collection and exacerbate Afghanistan's fiscal deficit.

Exports from Afghanistan to Iran—primarily dried fruits, saffron, and livestock—are also at risk. The UN Comtrade [International trade statistics... 2022] database indicates that Iran is the second-largest destination for Afghan agricultural exports, following Pakistan. Sanctions are expected to restrict payment channels, reducing Afghan exporters' market access.

### 5.2 Impact on Transit Corridors

Iran provides Afghanistan with critical transit access to international markets through the ports of Chabahar and Bandar Abbas. Studies by Cordesman [Cordesman 2014, 25–27] emphasize that when sanctions restricted Iranian port operations in earlier rounds (2012–2015, 2018–2020), Afghanistan faced higher costs in redirecting its trade through Pakistan. A repeat of these restrictions would reduce the competitiveness of Afghan exports and increase the price of imports, particularly fuel and construction materials.

### 5.3 Impact on Exchange Rate and Inflation

Afghanistan's informal currency markets are deeply tied to Iran's Rial. The IMF [Regional Economic Outlook... 2023, 19–21] notes that volatility in the Iranian Rial during sanctions waves has historically spilled over to the Afghani. A depreciation of the Rial may initially provide cheaper imports, but the associated disruption in formal payment systems and the rise in smuggling can create exchange rate instability. This instability translates into imported inflation, as Afghanistan remains heavily dependent on imported consumer goods and fuel.

### 5.4 Financial and Remittance Flows

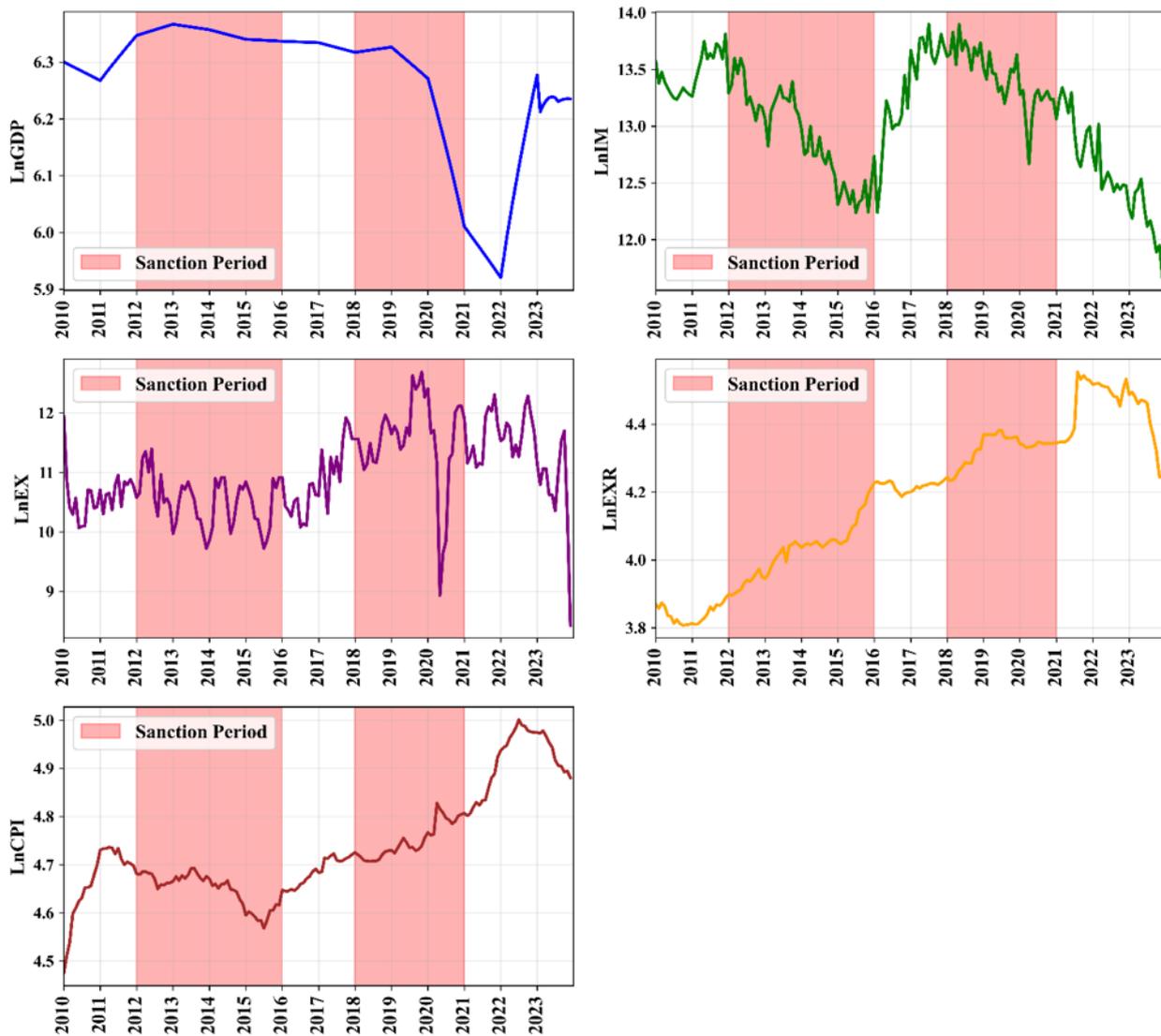
Sanctions also constrain financial channels. Katzman [Katzman 2022, 19–21] highlights that

secondary sanctions on Iran's banking sector often extend to informal hawala networks, limiting liquidity and raising transaction costs. For Afghanistan, which relies on remittances from migrant workers in Iran, this could mean reduced remittance inflows. Such a decline would weaken household consumption and deepen poverty levels.

Figure 2 illustrates how the snapback sanctions imposed on Iran indirectly affected Afghanistan's economy, with visible implications for GDP, trade flows (IM and EX), exchange rates, and inflation. The GDP trend for Afghanistan reveals moderate growth during the early years of the sample, but a slowdown emerges during sanction periods, especially after 2018, when renewed U.S. sanctions severely constrained Iran's external relations. Afghanistan's economy contracted noticeably in the early 2020s, reflecting its exposure to trade disruptions, exchange rate volatility, and reduced demand in cross-border markets [Jingjing 2025]. This underscores that sanctions on Iran did not remain confined, but instead were transmitted into Afghanistan's growth trajectory through regional spillovers.

Afghanistan's imports (IM), as shown in the second plot, display a downward trajectory in sanction periods, with marked reductions following 2018. This contraction reflects the disruption of transit and financial linkages through Iran, a key trade partner and corridor for Afghanistan. Sanctions made it harder for Afghan traders to access goods routed through Iran, constrained banking transactions, and increased transaction costs, leading to a decline in import volumes. Reduced imports, in turn, slowed Afghanistan's access to essential consumer and intermediate goods, affecting production capacity and consumption patterns.

Exports (EX) show a similar vulnerability. The third plot indicates that Afghanistan's export performance remained volatile, with clear downward pressures during sanction episodes. Since Iran is one of Afghanistan's major export destinations for agricultural goods, fuel, and transit-based trade, restrictions on Iran's financial and trade systems spilled into Afghan exports by reducing Iranian purchasing power and obstructing cross-border trade routes. This constrained Afghanistan's ability to generate foreign currency, weakening its external sector stability. The exchange rate (EXR) trend demonstrates how sanctions amplified currency pressures in Afghanistan.



**Figure 2.** The annual trends of LnGDP, LnIM, LnEX, LnEXR, and LnCPI from January 1, 2010, to December 30, 2023, alongside sanction periods on Iran (2012-2015 and 2018-2020).

The AFN experienced depreciation during the sanction periods, particularly after 2018, as reduced exports and constrained access to Iranian markets led to weakened foreign exchange inflows. Simultaneously, reliance on informal and costly trade settlement systems raised demand for foreign currency, intensifying exchange market volatility.

Depreciation in Afghanistan increased import costs, further tightening household budgets and business operations.

The inflationary effects are evident in the CPI trend, which exhibits steady increases during sanction periods, particularly from 2018 to 2023. Rising prices in Afghanistan were partly driven by disruptions in trade with Iran, which has historically supplied the country with fuel, energy products, and essential goods. With sanctions limiting these supplies and pushing up transaction costs, Afghan

consumers faced higher domestic prices. The imported inflation spread across sectors, eroding real incomes, increasing living costs, and adding further pressure on economic growth.

Together, these plots confirm that the snapback sanction mechanism on Iran had tangible spillover effects on Afghanistan. Reduced trade opportunities, constrained imports and exports, exchange rate depreciation, and rising inflation all converged to depress Afghanistan's GDP. Thus, while the sanctions were externally targeted at Iran, Afghanistan's high level of economic interconnectedness with its neighbor meant that it absorbed significant indirect shocks, transmitted primarily through imports, exports, exchange rate dynamics, and consumer prices.

### 5.6 Mediation analysis results

To perform mediation analysis, this study employs

a three-step mechanism analysis technique with the following mathematical formulation:

Step I: The effect of SAN on GDP:

$$\text{LnGDP}_t = \alpha_0 + \alpha_1 \text{SAN}_t + \alpha_i \sum_{i=2}^n \text{Ln}[\text{controls}_i] \quad (1)$$

Step II: The effect of SAN on Mediators (M):

$$\text{LnM}_t = \beta_0 + \beta_1 \text{SAN}_t + \beta_i \sum_{i=2}^n \text{Ln}[\text{controls}_i] \quad (2)$$

Step III: The effect of SAN and Mediators (M) on GDP:

$$\text{LnGDP}_t = v_0 + v_1 \text{SAN}_t + v_2 M_t + v_i \sum_{i=2}^n \text{Ln}[\text{controls}_i] \quad (3)$$

where  $\alpha_1 = v_1 + \beta_1 v_2$  shows the total effect of SAN on GDP,  $v_1$  represents the direct effect of SAN on GDP, and  $\beta_1 v_2$  stands for the indirect effect of SAN on GDP through the mediating factors M. In this paper, the mediating factors are IM, EX, EXR, and CPI, which can be used as replacements for M in the empirical analysis step.

The baseline regression establishes the direct effect of Iran's sanctions on Afghanistan's GDP. The results show that the coefficient of sanctions (SAN) on GDP is positive and statistically significant at the 1% level (0.034,  $p < 0.01$ ). This suggests that, when considered in isolation, the imposition of sanctions on Iran is associated with a measurable increase in Afghanistan's GDP. This seemingly counterintuitive finding can be explained by substitution and diversion effects: sanctions on Iran reduce its access to regional markets, thereby creating temporary opportunities for Afghanistan to expand trade and capture market share in certain goods. Thus, at the baseline stage, sanctions on Iran appear to provide Afghanistan with a modest but significant growth advantage.

The second step introduces the mediating role of Afghanistan's imports (IM). The results demonstrate that sanctions exert a significant adverse effect on imports ( $-0.342$ ,  $p < 0.01$ ). This implies that the imposition of sanctions on Iran substantially reduces Afghanistan's import capacity. The negative association reflects disruptions in transit routes, restrictions on access to Iranian goods, and higher trade costs due to financial and logistical barriers. In this sense, sanctions not only constrain Iran's economy but also indirectly suppress Afghanistan's ability to import essential consumer and intermediate goods.

The final step assesses the joint impact of sanctions and imports on Afghanistan's GDP, thereby testing the effectiveness of the mediation mechanism. The coefficient of sanctions on GDP remains positive and statistically significant (0.029,  $p < 0.05$ ), but its magnitude declines relative to the baseline model (from 0.034 to 0.029). This reduction suggests that part of the sanctions' initial growth effect is mediated through imports. More importantly, the coefficient of imports on GDP is negative and significant ( $-0.028$ ,  $p < 0.05$ ), confirming that reduced imports undermine Afghanistan's economic performance. In other words, while sanctions on Iran may initially create short-term trade opportunities for Afghanistan, the broader contraction in imports acts as a drag on Afghan GDP, offsetting some of the baseline gains.

Moreover, when exports (EX) are introduced into the model, sanctions do not show a significant effect on Afghanistan's exports (coefficient 0.105,  $p > 0.1$ ), suggesting that Iran's sanction shocks do not directly translate into measurable changes in Afghan export performance. However, exports themselves exert a significant adverse effect on GDP ( $-0.024$ ,  $p < 0.01$ ). This indicates that during sanction periods, fluctuations and disruptions in Afghanistan's export sector actually depress economic growth, rather than contributing positively. The result reflects the fragility of Afghanistan's export base, which is heavily reliant on regional trade with Iran and vulnerable to cross-border restrictions and instability. Thus, unlike imports, which showed an apparent mediating effect, the export channel primarily transmits negative pressures into Afghanistan's GDP.

The apparent positive direct effect of sanctions on Afghanistan's GDP in the baseline model, while counterintuitive, likely reflects several underlying economic dynamics. This paradoxical result may stem from statistical confounding where omitted variables—such as increased informal trade, humanitarian aid inflows, or domestic production substitution—create a spurious positive correlation. Alternatively, it could indicate short-term adaptive responses whereby sanctions inadvertently stimulate local industries by reducing competition from Iranian imports, or it may capture pre-existing growth trends unrelated to the sanctions themselves. The mediation analysis reveals the true mechanism: once the exchange rate channel is controlled for, the sanction coefficient increases, and the significant

negative effect of currency depreciation emerges, mediation effect is evident through the change demonstrating that the apparent positive effect in the sanction coefficient, which increases masks a more complex transmission process in from 0.034 in the baseline model to 0.046 when which sanctions harm the economy primarily controlling for inflation, suggesting that CPI acts through currency depreciation. Sanctions exert a as a partial mediator that masks some of the direct positive effect on consumer prices ( $\beta = 0.039$ ,  $p < 0.01$ ), indicating that economic restrictions precise transmission mechanism whereby sanctions generate inflationary pressures within Afghanistan's trigger domestic inflation, which in turn suppresses economy. More critically, inflation demonstrates a economic output, likely through reduced consumer substantial negative impact on economic growth purchasing power, increased production costs, and in CPI reduces GDP by approximately 27%. The eroded business confidence.

Table 1. Mechanism analysis results using three step approach

Regressors	(1)	(2)	(3)
	Baseline result	Mediating role of IM: SAN → IM → GDP	
	GDP	IM	GDP
SAN	0.034*** (0.012)	-0.342*** (0.051)	0.029** (0.012)
IM			-0.028** (0.012)
Controls	Yes	Yes	Yes
F-Statistics	72.900	68.800	67.370
F-Probability	0.000	0.000	0.000
Adj-R <sup>2</sup>	0.721	0.709	0.704
Observation	168	168	168
Regressors	Baseline result	Mediating role of EX: SAN → EX → GDP	
	GDP	EXP	GDP
	SAN	0.034*** (0.012)	0.105 (0.114)
EX			-0.024*** (0.012)
Controls	Yes	Yes	Yes
F-Statistics	72.900	16.850	69.470
F-Probability	0.000	0.000	0.000
Adj-R <sup>2</sup>	0.721	0.321	0.711
Observation	168	168	168
Regressors	Baseline result	Mediating role of EXR: SAN → EXR → GDP	
	GDP	EXR	GDP
	SAN	0.034*** (0.012)	0.124*** (0.016)
EXR			-0.125** (0.058)
Controls	Yes	Yes	Yes
F-Statistics	72.900	185.970	67.110
F-Probability	0.000	0.000	0.000
Adj-R <sup>2</sup>	0.721	0.847	0.703
Observation	168	168	168

Regressors	Baseline result	Mediating role of CPI: SAN → CPI → GDP	
	GDP	CPI	GDP
SAN	0.034*** (0.012)	0.039*** (0.009)	0.046*** (0.012)
CPI			-0.268*** (0.101)
Controls	Yes	Yes	Yes
F-Statistics	72.900	141.280	68.500
F-Probability	0.000	0.000	0.000
Adj-R2	0.721	0.807	0.708
Observation	168	168	168

**Notes:** This table shows the mechanism analysis steps. Column (1) shows the baseline result with the total effect of SAN on GDP, without controlling for the effect of mediators, which remains the same across the tables. Column (2) shows the impact of SAN on each mediator, including IM, EX, EXR, and CPI, respectively. Finally, column (3) shows the joint impact of SAN and each mediator separately. Standard errors are presented in parentheses, and \*\*\*, \*\*, and \* signify the level of statistical significance of the coefficients at 1%, 5%, and 10%, respectively.

The strong model fit ( $\text{Adj-R}^2 = 0.708\text{--}0.807$ ) and statistical significance across all specifications confirm the robustness of this inflationary channel in explaining how international sanctions adversely affect Afghanistan's economic performance.

### 5.6 One-standard-deviation shock analysis results

Based on the theoretical framework that international sanctions on Iran transmit economic shocks to Afghanistan through interconnected trade and financial channels, this analysis assumes these sanctions generate one-standard-deviation structural shocks to Afghanistan's imports, exports, exchange rate, and consumer prices. These simulated shocks allow us to trace the dynamic response of Afghanistan's GDP using impulse response functions (IRFs), thereby quantifying the indirect economic spillover effects of regional sanctions through trade disruption, currency volatility, and inflationary pressures. The mathematical form of IRFs can be expressed as follows:

$$IRF_Y(h) = \frac{\partial Y_{1+h}}{\partial \sigma_{X,t}} \quad (4)$$

$$\partial Y_{1+h} = IRF_Y(h) \cdot \partial \sigma_{X,t} \quad (5)$$

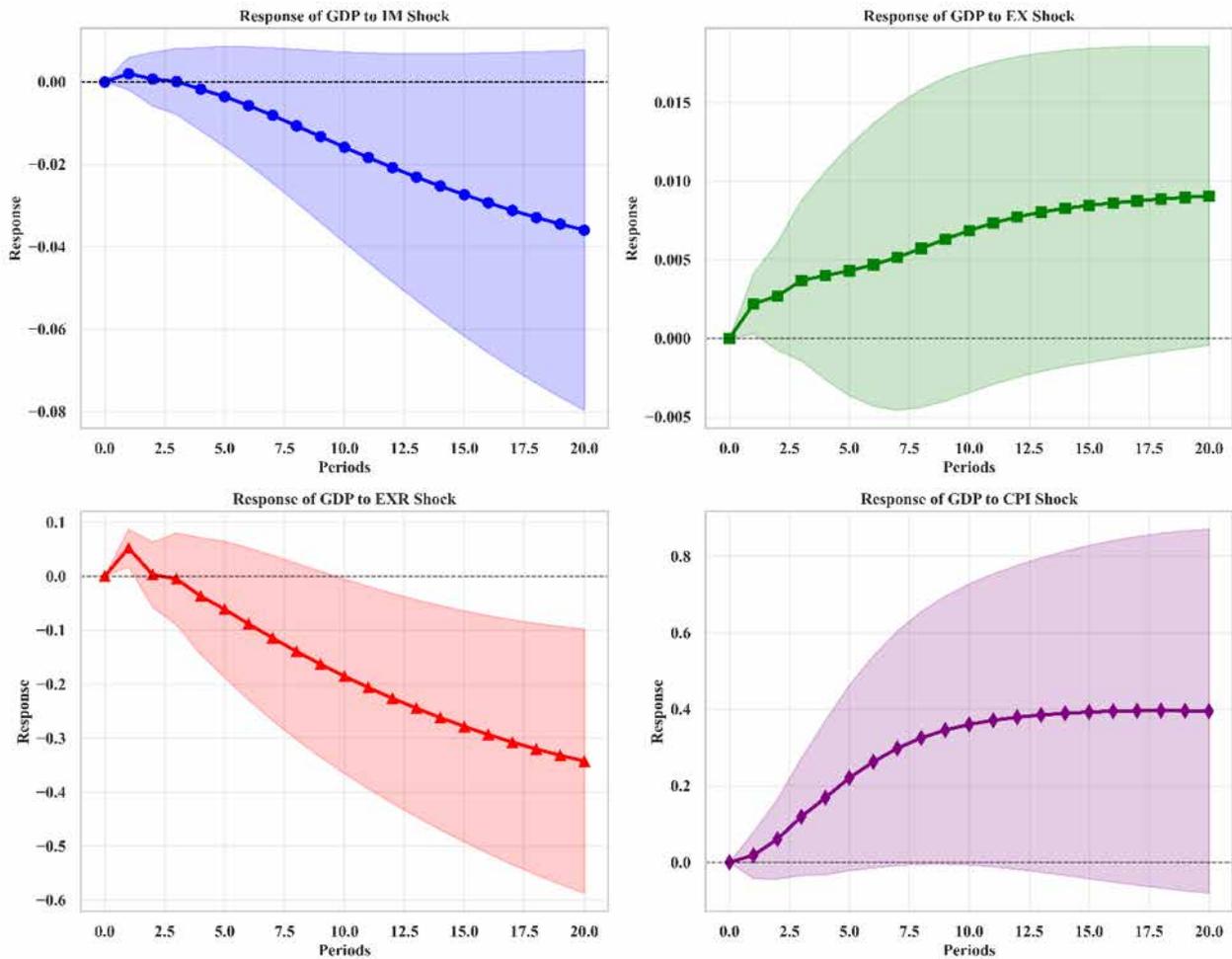
where Y stands for dependend variable and X signifies the independent variables. I our case, Y is monthly GDP, and Xs are monthly IM, EX, and EXR, and CPI.

The IRFs demonstrate that sanctions-induced trade disruptions transmit asymmetric effects on Afghanistan's economic growth. The import shock triggers an immediate and persistent negative

response in GDP, reaching approximately -0.06 units at its trough, indicating that reduced import availability constrains domestic production through supply chain disruptions and limited input availability. Conversely, the export shock generates a positive but modest response in GDP, peaking around 0.015 units, suggesting that trade diversification opportunities or market substitution effects partially offset the negative import impact. The differential responses highlight Afghanistan's economic vulnerability to Iranian sanctions, where import reduction dominates the growth effect, potentially reflecting the economy's dependence on Iranian goods for intermediate inputs and consumption, while export reorientation provides limited compensatory benefits. The persistence of both responses over the 20-period horizon indicates that trade channel effects of sanctions have lasting consequences on economic performance, with the net effect likely being negative given the greater magnitude and duration of the import channel response. Additionally, the exchange rate shock (AFN depreciation) triggers an immediate and substantial negative response in GDP, plunging to approximately -0.5 units, indicating that currency depreciation severely contracts economic output through increased import costs, capital flight, and reduced investor confidence. Simultaneously, the CPI shock produces a dramatic and persistent negative impact on GDP, declining to around -0.7 units, demonstrating that inflation erodes purchasing power, disrupts consumption patterns, and creates economic uncertainty.

The magnitude and persistence of both

responses highlight the dominance of financial and and inflationary pressures collectively create a price stability channels in the sanction transmission stagflationary environment that significantly mechanism, where exchange rate depreciation undermines economic growth.



**Figure 3.** Impulse response functions (IRFs) of macroeconomic variables and economic growth. This figure plots the effect of a one-standard deviation shock in each impulse variable on GDP growth over the subsequent 20 periods. The impulse variables include imports (IM), exports (EX), exchange rate (EXR), and consumer price index (CPI). To compute the IRFs, Cholesky decomposition is employed with the causal ordering: GDP, IM, EX, EXR, CPI. Confidence bands are generated to indicate statistical significance.

The convergence of these effects suggests that sanctions trigger a vicious cycle of currency weakness and price instability, with both channels exhibiting prolonged adjustment periods that indicate lasting structural damage to Afghanistan's economic foundations.

Table 2 further confirms the robustness of the IRFs in the response of GDP to one standard deviation of IM, EX, EXR, and CPI, presented in detail by period.

**Table 2. Detailed period-by-period responses**

Period	GDP_to_IM	GDP_to_EX	GDP_to_EXR	GDP_to_CPI
0	0.000	0.000	0.000	0.000
1	0.002	0.002	0.052	0.018
2	0.001	0.003	0.003	0.060
3	0.000	0.004	-0.005	0.119

Period	GDP_to_IM	GDP_to_EX	GDP_to_EXR	GDP_to_CPI
4	-0.002	0.004	-0.037	0.169
5	-0.004	0.004	-0.061	0.221
6	-0.006	0.005	-0.088	0.263
7	-0.008	0.005	-0.114	0.298
8	-0.011	0.006	-0.139	0.325
9	-0.013	0.006	-0.163	0.346
10	-0.016	0.007	-0.185	0.361
11	-0.018	0.007	-0.206	0.371
12	-0.021	0.008	-0.226	0.379
13	-0.023	0.008	-0.245	0.385
14	-0.025	0.008	-0.262	0.390
15	-0.027	0.008	-0.278	0.393
16	-0.029	0.009	-0.293	0.395

Period	GDP_to_IM	GDP_to_EX	GDP_to_EXR	GDP_to_CPI
17	-0.031	0.009	-0.307	0.396
18	-0.033	0.009	-0.320	0.397
19	-0.034	0.009	-0.332	0.396
20	-0.036	0.009	-0.342	0.395

## 5.7 Scenario Analysis

### 5.7.1 Best-Case Scenario

If Iran manages to circumvent partial sanctions through regional partners (e.g., continued limited trade via Chabahar with India's support), Afghanistan may experience only moderate disruptions. Trade could shift gradually to Pakistan and Central Asia, while informal markets cushion the blow. Inflation would rise modestly, and the exchange rate may experience short-term volatility but stabilize over time [Afghanistan development update 2024, 45–46].

### 5.7.2 Worst-Case Scenario

If sanctions are fully enforced with international compliance, Afghanistan could face severe macroeconomic spillovers:

- Imports decline by 20–30% due to higher costs and restricted channels [International trade statistics... 2022].
- Fuel shortages drive inflation to double digits, mirroring the period of 2012–2013 when sanctions were imposed [Regional Economic Outlook... 2023, 21–22].
- The Afghani depreciates sharply due to reduced access to Iranian currency markets.
- Remittance inflows decline by up to 40%, resulting in a reduction in household purchasing power [Katzman 2022, 20].

This scenario risks amplifying unemployment, poverty, and social unrest in Afghanistan.

## 6. Discussion

The findings of this study underscore the fragility of Afghanistan's economy in the face of regional shocks triggered by the snapback mechanism against Iran. As anticipated, the four main transmission channels—trade, transit, exchange rate volatility, and financial flows—constitute the critical pathways through which sanctions on Iran spill over into Afghanistan. These results align with the broader literature on sanctions spillovers. For example, Hufbauer et al. [Economic sanctions reconsidered 2007, 40–43] argue that sanctions imposed on strategically interconnected economies

rarely remain contained, instead spreading across borders to affect regional partners.

These findings are consistent with Salvatore's [Salvatore 2019, 210] observation that trade shocks in small economies often trigger exchange rate volatility and inflationary pressures, particularly when no effective diversification strategy is in place.

From the perspective of interdependence theory [Keohane 1977, 8–10], Afghanistan's vulnerabilities are a direct outcome of its asymmetric dependence on Iran. While Iran can partially mitigate its losses by diversifying trade with larger economies such as China and Russia, Afghanistan lacks such alternatives, rendering its economy disproportionately exposed. This explains why modest disruptions in Iranian trade channels translate into significant macroeconomic instability for Afghanistan, particularly in the domains of inflation and currency depreciation.

These findings are consistent with Salvatore's [Salvatore 2019, 210] observation that trade shocks in small economies often trigger exchange rate volatility and inflationary pressures, particularly when no effective diversification strategy is in place.

The study's scenario analysis reflects patterns observed during prior sanction periods. During the 2012–2015 period, Afghanistan experienced a surge in inflation and a weakening of the Afghan currency (AFN), mainly due to increased smuggling and restricted financial flows [Regional Economic Outlook... 2023, 20–21]. The findings here suggest that a worst-case reactivation of sanctions could replicate and even amplify those dynamics, given Afghanistan's deeper dependency today on Iranian imports of fuel and construction materials [Afghanistan development update 2024, 42–44].

Another important dimension is the impact on remittance flows. As Katzman [Katzman 2022, 19–21] notes, sanctions on Iran's banking sector often extend indirectly to the informal hawala system. For Afghanistan, where hundreds of thousands of migrants in Iran send money home, such constraints would not only reduce household consumption but also diminish a vital source of foreign exchange reserves. This finding is consistent with dependency theory [Frank 1969, 23–26], which posits that peripheral economies are disproportionately affected by disruptions in regional hubs.

Nevertheless, the analysis also highlights potential resilience strategies. Afghanistan has in

the past leveraged alternative trade corridors, such as the Pakistani port of Gwadar and Central Asian rail links, to offset disruptions from Iran. While such adjustments come at a higher cost, they provide evidence that Afghanistan is not without agency in responding to external shocks [Cordesman 2014, 26–27]. The question remains, however, whether Afghanistan's fragile fiscal and political institutions can sustain such shifts in the long term.

In sum, the discussion reveals that Afghanistan's exposure to Iran's sanction-induced economic shocks is structural rather than temporary. Unless structural reforms and diversification strategies are pursued, the country will remain highly vulnerable to regional policy shifts and geopolitical crises. Cordesman, A. H. [ibid]. Iranian sanctions and regional security. Washington, DC: CSIS Reports, pp. 26–27.

In line with Salvatore's [Salvatore 2019] recommendations for developing economies, Afghanistan should diversify its trade routes and reduce its overreliance on a single neighboring economy to mitigate sanctions spillover risks.

## 7. Conclusion

The analysis demonstrates that the reactivation of the snapback mechanism against Iran, as outlined in UNSC Resolution 2231, has profound implications for Afghanistan's economic stability. Although sanctions target Iran directly, their spillover effects significantly constrain Afghanistan's trade, financial flows, and macroeconomic conditions due to the country's heavy reliance on Iranian markets and transit routes. The three-step mechanism analysis reveals that sanctions disrupt imports, exacerbate exchange rate volatility, heighten inflationary pressures, and reduce remittance inflows, thereby amplifying Afghanistan's structural vulnerabilities. Scenario-based assessments further indicate that in the absence of effective mitigation strategies, Afghanistan is likely to face both moderate and

severe economic consequences. These findings underscore the urgent need for Afghanistan to diversify its trade partners, develop alternative transit corridors, and strengthen institutional resilience to external shocks. In doing so, Afghanistan can reduce its overdependence on Iran and better safeguard its economic stability against future regional and international policy shifts.

## Ethics Statement

This research is based entirely on secondary data obtained from publicly available sources, including international organizations such as the World Bank, the International Monetary Fund (IMF), the United Nations Comtrade Database, and published academic literature. No human participants, sensitive personal data, or experimental interventions were involved in the study. Therefore, ethical approval from an institutional review board (IRB) or ethics committee was not required.

The authors affirm that all data were used responsibly, with proper attribution and citation in accordance with academic integrity standards. The research was conducted with the intention of contributing to scholarly understanding of the potential spillover effects of the snapback mechanism against Iran on Afghanistan's economy, without any conflict of interest or external influence.

## Conflict of Interest Statement

The author declares that there are no conflicts of interest relevant to the content of this article. The research was conducted independently, without financial or institutional support from governments, political organizations, or private entities that could influence the findings. Moreover, the views and interpretations expressed in this article are solely those of the author and do not necessarily represent the positions of any affiliated institution or funding body.

## References

1. Afghanistan development update 2024 — *Afghanistan development update*. World Bank, 2024. Washington, DC : World Bank. 45 p. Text : electronic. Available at <https://comtradeplus.un.org> (accessed: 09/17/2025).
2. Bahgat 2010 — Bahgat G. Iran's energy policy after the nuclear deal. DOI: 10.3751/64.2.13. *Middle East Journal*. 2010; 64(2):165–182. ISSN: 0026-3141; eISSN: 1940-3461.
3. Cordesman 2014 — Cordesman A. H., & Gold B., & Coughlin-Schulte C. *Iran--Sanctions, energy, arms control, and regime change (CSIS Reports)*. Center for Strategic & International Studies, 2014, 222 p. ISBN: 978-1-4422-2778-1.
4. Economic sanctions reconsider 2007 — *Economic sanctions reconsidered* (3rd ed.). By Hufbauer, G. C., Schott, J. J., Elliott, K. A., & Oegg, B. Washington, DC : Peterson Institute for International Economics, 2007. 25 p. ISBN 978-0-88132-408-2.

5. Frank 1969 — Frank A. G. *Capitalism and underdevelopment in Latin America*. New York, NY: Monthly Review Press, 1969. 344 p.
6. International trade statistics... 2022 — International trade statistics database. Text : electronic. *UN Comtrade Database* : website. 2022. Available at <https://comtradeplus.un.org> (accessed: 09/17/2025).
7. Jingjing, Y., Mowahed, S. M. & Sharif Zada, M. W. (2025). Impact of Imports and Exports on Inflation Rate in Afghanistan: Does Political Instability Matter? DOI: 10.3897/brics-econ.6.e138160. *BRICS Journal of Economics*. 2025; 6(1):119–140.
8. Katzman 2022 — Katzman K. *Iran sanctions*. Washington, DC: Congressional Research Service, 2022. 99 p. ISBN : 979-8583616572
9. Keohane 1977 — Keohane R. O., & Nye J. S. *Power and interdependence: World politics in transition*. Boston, MA: Little, Brown, 1977. 273 p. ISBN: 9780316489362.
10. Kerlinger 2000 — Kerlinger F. N., & Lee H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers, 2000. 1016 p. ISBN: 0-15-507897-6.
11. Regional Economic Outlook 2023 — *Regional Economic Outlook : Middle East and Central Asia*, October 2023. Washington, DC : International Monetary Fund, 2023. 63 p. Text : electronic. *International Monetary Fund*. Available at <https://www.imf.org/en/Publications/REO/MECA/Issues/2023/10/12/regional-economic-outlook-mcd-october-2023> (accessed: 09/17/2025).
12. Salvatore 2019 — Salvatore D. *International economics* (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley, 2019. 720 p. ISBN: 978-1119554929

*Information about the author:*

**Moain Mohammad Naser** — Associate Professor at the Department of Macroeconomics, Faculty of Economics, Herat University, Herat, Afghanistan.

*Информация об авторе:*

**Моайн Мохаммад Насер** — доцент департамента макроэкономике экономического факультета Университета города Герат, Афганистан.

*Статья поступила в редакцию 03.10.2025; одобрена после рецензирования 22.10.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 10/03/2025; approved after reviewing 10/22/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 19–26.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 19–26.

Научная статья  
УДК: 7.05:338.001.36  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.2

### Методический подход к оценке вклада креативных индустрий в экономику ЕАЭС

Вероника Ремовна Смирнова<sup>1</sup>, Сергей Владимирович Чернявский<sup>2</sup>

**Аннотация.** Креативные индустрии обладают измеримым вкладом в национальные экономики, однако величина этого вклада существенно зависит от выбранной методики расчета. Для России и стран ЕАЭС характерна позитивная динамика развития креативных индустрий, сопровождаемая институциональными и статистическими барьерами. При этом существующие подходы к измерению вклада креативных индустрий задают основу для разработки методического подхода к расчёту доли креативной экономики в странах ЕАЭС, сопоставимой с международными стандартами.

**Ключевые слова:** креативная экономика, креативные индустрии, вклад творческих индустрий, анализ креативности, интеллектуальная собственность.

**Благодарности.** Исследование выполнено в рамках НИР 2ГЗ — 2023 «Творческие (креативные) индустрии (по видам) как социально-экономический сегмент в государствах-членах ЕАЭС: состояние и перспективы».

**Для цитирования:** Смирнова В. Р. Методический подход к оценке вклада креативных индустрий в экономику ЕАЭС / В. Р. Смирнова, С. В. Чернявский.  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.2 // Вестник МИРБИС. 2025; 4: 19–26.

JEL: O31, O32, O33, O40, R12

Original article

### A methodological approach to assessing the contribution of creative industries to the EAEU economy

Veronika R. Smirnova<sup>3</sup>, Sergey V. Chernyavsky<sup>4</sup>

**Abstract.** Creative industries have a measurable contribution to national economies, but the magnitude of this contribution significantly depends on the chosen calculation method. Russia and the EAEU countries are characterized by positive dynamics in the development of creative industries, accompanied by institutional and statistical barriers. At the same time, the existing approaches to measuring the contribution of creative industries set the basis for developing a methodological approach to calculating the share of the creative economy in the EAEU countries, comparable with international standards.

**Key words:** creative economy, creative industries, creative industries contribution, creativity analysis, intellectual property.

**Acknowledgment.** The study was conducted within the framework of the R&D project 2GZ-2023 «Creative (creative) industries (by type) as a socio-economic segment in the EAEU member states: status and prospects».

**For citation:** Smirnova V. R. A methodological approach to assessing the contribution of creative industries to the EAEU economy. By V. R. Smirnova, S. V. Chernyavsky.  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.2. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:19–26 (in Russ.).

JEL: O31, O32, O33, O40, R12

1 Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия. [ikar1@yandex.ru](mailto:ikar1@yandex.ru)

2 ЦЭМИ РАН, Москва, Россия. [vols85-85@mail.ru](mailto:vols85-85@mail.ru)

3 Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia. [ikar1@yandex.ru](mailto:ikar1@yandex.ru)

4 Central Economic and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia. [vols85-85@mail.ru](mailto:vols85-85@mail.ru)

## Введение

Креативная экономика оказывает все более весомое влияние на мировые процессы, национальные экономики отдельных стран и объединений, поэтому анализ вклада творческих индустрий в экономическое развитие представляется актуальной, многопараметрической задачей, учитывающей как системный характер воздействия творческих индустрий, так и существенные различия в вопросах отнесения той или иной области деятельности к классу творческих индустрий в мировой практике<sup>2</sup>. Ряд работ задаёт теоретико-понятийные рамки для анализа креативной экономики и творческих индустрий. Так, Саблин К. С. и Валиева О. В. акцентируют внимание на том, что одним из наиболее спорных вопросов анализа креативности является её измерение как сложного социально-экономического конструкта [Саблин 2024]. На основе систематизации зарубежной литературы они показывают следующее:

- измерение креативности и креативных индустрий опирается на разные подходы (DCMS, ЮНЕСКО, UNCTAD, WIPO, Евростат);
- ключевые отличия касаются включения/исключения пограничных видов деятельности (образование, туризм, спорт, ИКТ-услуги);
- большинство подходов строится вокруг учёта доходов от интеллектуальной собственности и структуры занятости в креативных профессиях [Саблин, Валиева, 2024].

В то же время Горда О. С. рассматривает креативную экономику как базовый элемент «новой экономики», опирающейся на знания, инновации, интеллектуальные и творческие ресурсы, информационно-коммуникационные технологии и человеческий капитал [Горда 2023]. Креативный сектор, по её мнению, выполняет функции создания качественных рабочих мест, внедрения новых технологий и формирования креативных товаров и услуг, которые усиливают конкурентоспособность городов и регионов и повышают качество жизни населения [там же].

Важный результат этой работы — трактовка креативной экономики как системного явления, включающего функциональный компонент (креативный класс, сектор, индустрии) и пространственный компонент (креативное сообщество, кластер, город/регион), взаимодействие которых порождает социально-экономические эффекты [там же].

Юсупова Я. В. подходит к творческим индустриям через призму общей категории — «экономическая категория». На основе анализа философских и экономических определений она выделяет четыре ключевых признака: экономические отношения, экономические средства, экономические ресурсы и экономические блага [Юсупова 2024]. На этой основе творческие индустрии интерпретируются как экономическая категория, в которой:

- между участниками творческой деятельности возникают устойчивые экономические связи;
- используются специфические ресурсы и средства (инструменты, студии, оборудование и т. п.) для получения результатов творческой деятельности;
- сами результаты рассматриваются как экономические блага, участвующие в обмене и потреблении [там же].

Таким образом, на настоящий момент в целом сформирована теоретико-понятийная база креативной экономики и творческих индустрий: они рассматриваются как элемент новой экономики, основанной на знаниях и креативности, и как экономическая категория с чётко выделяемыми ресурсами, средствами и благами [Саблин 2024; Юсупова 2024; Хмельченко 2022; Роль креативных индустрий... 2025].

## Методы и материалы

Вопросы классификации и статистического учёта творческих индустрий являются центральными для построения методики оценки вклада творческих индустрий в экономику отдельных стран.

Саблин К. С. и Валиева О. В. подробно рассматривают эволюцию международных подходов.

1 © В. Р. Смирнова, С. В. Чернявский, 2025  
Вестник МИРБИС, 2025, № 4(44), с. 19–26.

2 Management Strategies of Creative Industries Uncertainty. By Yuan Tian; Changchun Gao. DOI: 10.1109/BCGIN.2011.28 // 2011 International Conference on Business Computing and Global Informatization, 29-31 July 2011. Shanghai : IEEE, 2011. Текст : электронный. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6003831>. Требуется регистрация (дата обращения 23.09.2025).

Они показывают, что документ Creative Industries Mapping Document (1998) закрепил перечень из 13 областей (реклама, архитектура, рынок искусства и антиквариата, ремёсла, дизайн, мода, кино, программное обеспечение для интерактивного досуга, музыка, исполнительское искусство, издательское дело, программное обеспечение, телевидение и радио), объединённых общей характеристикой — потенциалом генерировать богатство за счёт создания и использования интеллектуальной собственности [Саблин 2024]. Ключевой тезис авторов — концепция интеллектуальной собственности становится смысловым ядром большинства определений креативных индустрий [там же].

На основе подхода ЮНЕСКО по культурной статистике (FCS 2009) приводится перечень культурных «доменов» (наследие, сценические постановки, визуальные искусства и ремёсла, издательская деятельность, аудиовизуальные и интерактивные СМИ, дизайн и творческие услуги), а также примыкающих креативных сфер, таких как туризм, спорт и рекреация [там же].

В статье Гамбеевой Ю. Н., Смей В. М. подчёркивается, что в мировом сообществе отсутствует единообразное разграничение видов деятельности, «гарантированно» относимых к креативным индустриям. На примере перечней ООН и национальных классификаций показано, что в Великобритании к креативным индустриям не относят туризм и научно-техническую деятельность; в Таиланде к ним отнесены народная медицина и традиционная кухня; в Италии в состав культурных и креативных индустрий включаются виноделие, пищевая промышленность, развлекательные услуги ночных клубов, тогда как в других странах ЕС эти виды не учитываются; зоопарки и ботанические сады в части стран ЕС причисляются к креативному сектору, а в части — нет [Гамбеева 2021].

Эти разночтения создают существенные сложности для сопоставимого статистического анализа и согласованной экономической политики в области креативных индустрий [там же].

Помимо собственно областей деятельности традиции, институциональный контекст и культурные особенности стран напрямую влияют на то, какие виды деятельности включаются в креативный сектор и как они учитываются в статистике.

Рассмотрим вклад творческих и креативных индустрий в экономику стран в процентах от ва-

лового внутреннего продукта (ВВП) и валовой добавленной стоимости (ВДС). Так, Аракелова А. О., опираясь на данные международных организаций, показывает, что в 2020–2021 гг. доля сектора творческих индустрий в мировом ВВП оценивалась в среднем в диапазоне от 4 до 7 %, при этом в США этот показатель составил 4,4 %, в Китае — 4,6 %, в Республике Корея — 6,9 %, а в России — 2,2 % [Аракелова 2023].

В Великобритании темпы роста валовой добавленной стоимости (ВДС) креативной экономики в 2010–2013 гг. увеличились с 3,3 до 9,9 % в год, что отражает превращение креативных индустрий в один из ключевых драйверов экономического роста [Саблин 2024].

Байкова Э. Р., анализируя зарубежный опыт, отмечает, что креативный сектор становится альтернативой сырьевой модели экономики. По данным, приведённым в её статье, вклад креативной экономики в ВВП многих стран стремится к 6 %, по другим оценкам — к 12 %, тогда как в России этот показатель, в зависимости от методики, оценивается в пределах 2,4–4,37 % [Байкова 2022, 13]. Она подчёркивает отсутствие единого подхода к измерению размера креативного сектора как за рубежом, так и в России и указывает, что для получения сопоставимых оценок требуется чёткое определение сфер, относимых к креативным индустриям, и унификация статистических методов, поскольку расхождения в перечнях видов деятельности дают принципиально разные оценки вклада в ВВП [там же].

В российском контексте доля креативных индустрий в ВВП составила 3,5 % за 2023 год, что превышает среднемировой уровень (3,1 % по данным ЮНЕСКО). При этом креативный сектор заметно опережает экономику по темпам развития — добавленная стоимость креативных отраслей выросла в 1,7 раза быстрее, чем ВВП в целом в 2023 году. [Перспективы и тренды развития... 2025].

Васильева Ю. С. и Блохин Е. Ю. анализируют становление креативных индустрий в государствах-членах ЕАЭС. Они показывают, что в странах объединения (Россия, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Армения) наблюдается положительная динамика роста роли креативных индустрий, причём эффект носит мультипликативный характер — как за счёт прямого роста выпуска, так и за счёт индуцированных эффектов через заня-

тость и смежные отрасли [Васильева 2025]. При этом Россия является лидером по большинству социально-экономических показателей и имеет значительный потенциал дальнейшего роста, несмотря на внешнеэкономические ограничения, в Беларуси ключевым барьером выступает жёсткое регулирование культурной сферы и низкий уровень частного предпринимательства в креативных индустриях, в Кыргызстане акцент делается на народные промыслы, но экономическая отдача остаётся ограниченной, в Армении растёт экспорт креативных товаров при нерешённых проблемах защиты авторских прав, Казахстан обладает высоким потенциалом при наличии внутренних экономических противоречий [там же].

Авторы выделяют общие барьеры для государств ЕАЭС: отсутствие единой стратегии развития креативных индустрий, единой системы аналитики и нормативной базы, различия в сертификации продукции, что создаёт препятствия для формирования общего рынка креативных товаров и услуг [там же]. В качестве рекомендаций предлагается разработка единого классификатора творческих индустрий, модельного закона по креативной экономике для стран ЕАЭС, а также создание цифровой платформы креативного бизнеса [там же].

Развивая подходы к оценке вклада креативных индустрий в социально-экономическое развитие, отметим, что в работе Крюкова И. А. предложена методика оценки в рамках регионов Северо-Западного федерального округа. Креативные индустрии рассматриваются как один из наиболее динамичных секторов мировой экономики, влияние которого на российские регионы изучено недостаточно [Крюков 2024].

Методический инструментарий исследования включает [там же]:

- расчёт величины «креативного продукта» на основе связи валового регионального продукта (ВРП), численности занятых в экономике и в креативных индустриях, а также соотношения средней заработной платы в креативных индустриях и в экономике региона;
- определение доли креативных индустрий в структуре ВРП субъектов;
- ранжирование регионов по уровню развития креативных индустрий и динамике показателей;

- построение интегральной оценки на основе среднего арифметического нормированных показателей (уровень в 2022 г. и темпы прироста за период), с последующей группировкой регионов на аутсайдеров, регионы со средним уровнем и лидеров.

Автор связывает полученные оценки с территориальными характеристиками (природно-климатические условия, удалённость, ресурсная специализация), туристическим и культурным потенциалом, а также активностью органов власти в развитии креативных индустрий [там же].

Макиева И. В. подчёркивает, что преобладающий отраслевой подход, основанный на традиционном наборе показателей (структура организаций по кодам ОКВЭД, ВДС, уровень маржинальности и др.), не позволяет адекватно отразить внутренние связи и сложность формирования креативного продукта в креативных индустриях [Макиева 2024].

Автор показывает, что сущностной характеристикой креативных индустрий является преимущество формирование нематериального продукта, объём и качество которого зависят, прежде всего, от возможностей человека-создателя, а не от вложенного капитала; что развитие креативных индустрий определяется уровнем развития социально-экономической системы, обеспечивающей образование, информационный обмен и творческий рост; при этом важнейшее значение имеет совокупный «креативный капитал», формируемый в ходе обмена между организациями креативных индустрий [там же].

Отсюда делается вывод о целесообразности использования сетевой методологии: комплекс креативных индустрий предлагается рассматривать как сеть разнородных субъектов, связанных процессом создания, продвижения, масштабирования и реализации креативного продукта; это открывает возможность уточнять состав и структуру сети, параметры доминирования и координации, характер связей и распределение создаваемой ценности [там же].

### Результаты

В рамках настоящего исследования методический подход к измерению доли валовой добавленной стоимости креативной экономики в странах ЕАЭС основывается на поэтапной идентификации совокупности креативных видов деятельности и их последующей привязке к дей-

ствующим статистическим классификаторам. В качестве исходной базы предлагается использовать результаты проведённого обзора литературы, где выделены ключевые отрасли креативных индустрий (культура, медиа, цифровой контент, дизайн, реклама, ремёсла и др.), и сопоставить их с соответствующими группировками по национальным классификаторам видов экономической деятельности. На этой основе формируется перечень креативных отраслей для стран ЕАЭС, по которым в принципе возможно получение данных о валовой добавленной стоимости и смежных макроэкономических показателях в разрезе «страна — год».

Предлагаемый подход предполагает расчёт доли валовой добавленной стоимости креативной экономики как отношения совокупной ВДС креативных видов деятельности к общей ВДС экономики соответствующей страны ЕАЭС за выбранный период с последующим выражением результата в процентах. Формально доля креативной экономики определяется как

$$D_{\{кр\}} = \left( \frac{ВДС_{\{кр\}}}{ВДС_{\{общ\}}} \right) \times 100\%$$

где —  $ВДС_{\{кр\}}$  агрегированная валовая добавленная стоимость по отобранным креативным видам деятельности, а  $ВДС_{\{общ\}}$  — валовая добавленная стоимость экономики в целом; агрегирование осуществляется на уровне стран ЕАЭС с возможностью последующего межстранового сопоставления. Дополнительным элементом методического подхода выступает анализ структуры  $ВДС_{\{кр\}}$  (по доменам креативных индустрий) и динамики показателя  $D_{\{кр\}}$  во времени, что позволяет связать формальные макроэкономические измерения с качественными характеристиками развития креативной экономики.

### Обсуждение

В настоящем исследовании мировой и российский опыт привлечены не сами по себе, а как методологическая и эмпирическая рамка, задающая спектр возможных классификаций креативных индустрий и подходов к измерению их вклада в ВВП и ВДС. Это позволяет, с одной стороны, опираться на уже сформированные в междуна-

родной и национальной практике решения, а с другой — сопоставить их с институциональными и статистическими особенностями стран ЕАЭС, для которых разрабатывается унифицированный подход к оценке доли валовой добавленной стоимости креативной экономики.

На основе анализа отечественных и зарубежных исследований по проблематике креативной экономики и творческих индустрий, а также сопоставления существующих подходов к их статистическому учёту, в качестве исследовательского вклада настоящей работы предлагается, во-первых, систематизация и концептуальное уточнение подходов к измерению вклада креативных индустрий в экономическое развитие<sup>1</sup>, с акцентом на использование показателя валовой добавленной стоимости и связанных с ним индикаторов. Во-вторых, выявление и аналитическое описание ключевых методологических и институциональных ограничений сопоставимости статистики креативных индустрий в странах ЕАЭС, связанных с различиями в классификации видов деятельности, составе учитываемых показателей и уровне детализации статистической отчётности.

В-третьих, обоснование необходимости разработки унифицированного методического подхода к измерению доли валовой добавленной стоимости, создаваемой креативной экономикой в странах ЕАЭС, опирающегося на принципы и требования международных стандартов (ВОИС, UNCTAD, Евростат) и учитывающего специфику интеграционного объединения. В-четвёртых, формулирование базовых принципов такого подхода, включающих идентификацию совокупности креативных видов деятельности на основе адаптации международных классификаций, их привязку к национальным статистическим классификаторам и расчёт агрегированного показателя доли ВДС креативной экономики в общей ВДС стран ЕАЭС.

Анализ существующих подходов к измерению вклада креативных индустрий показывает, что в современной литературе сложились несколько групп индикаторов. В ряде работ основное внимание уделяется макроэкономическим показателям: валовой добавленной стоимости (ВДС), доле

1 Management Strategies of Creative Industries Uncertainty. By Yuan Tian; Changchun Gao. DOI: 10.1109/BCGIn.2011.28 // 2011 International Conference on Business Computing and Global Informatization, 29-31 July 2011. Shanghai : IEEE, 2011. Текст : электронный. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6003831>. Требуется регистрация (дата обращения 23.09.2025).

креативных индустрий в ВВП, объёму выпуска и структуре занятости в креативном секторе. Так, в зарубежной и российской практике фиксируются оценки, согласно которым вклад креативной экономики в ВВП развитых стран колеблется в интервале примерно 4–7 %, тогда как для России приводятся более низкие значения (около 2–4 % в зависимости от методики), что связывается с различиями в составе учитываемых видов деятельности и статистическом инструментарии [Саблин 2024; Байкова 2022].

Важным направлением является переход от чисто стоимостных показателей к комплексным оценкам, учитывающим структуру и динамику развития креативных индустрий, в частности, на региональном уровне.

Существенной характеристикой креативных индустрий в ЕАЭС выступает мультипликативный эффект их развития: наряду с прямым ростом выпуска в соответствующих видах деятельности авторы отмечают индуцированные эффекты через повышение заработной платы и рост в смежных отраслях [Васильева 2025]. Одновременно выделяются общие барьеры, затрудняющие формирование единого рынка креативных товаров и услуг: отсутствие единой стратегии развития творческих индустрий, недостаток согласованных совещательных и аналитических механизмов, различия в сертификации продукции и налоговых режимах, финансовые ограничения и дефицит квалифицированных кадров [там же].

Эти выводы напрямую корреспондируют с гипотезой о том, что национальные статистические системы и институциональные настройки стран ЕАЭС не обеспечивают полной сопоставимости данных по креативным индустриям, что следует учитывать при разработке унифицированного методического подхода к измерению их вклада в ВДС.

### **Выводы и рекомендации**

Проведённый теоретико-методический анализ позволил показать, что креативная экономика и творческие индустрии в современной литературе трактуются как один из ключевых сегментов экономики знаний, основанный на нематериальных активах, интеллектуальной собственности и креативном капитале. При этом существующие подходы к их статистическому учёту и измерению вклада в ВВП и валовую добавленную стоимость отличаются существенной методологической

неоднородностью: различается состав видов деятельности, относимых к креативному сектору, набор используемых индикаторов, глубина дезагрегации данных и степень институционального закрепления соответствующих методик.

В отношении государств — членов ЕАЭС анализ работ показал наличие одновременно значимого потенциала развития креативных индустрий и целого комплекса ограничений, связанных с фрагментарностью нормативной базы, несогласованностью национальных классификаторов и различиями в статистической отчётности. Эти обстоятельства усложняют проведение сопоставимых оценок вклада креативной экономики в социально-экономическое развитие стран объединения и подчёркивают значимость задач методологической гармонизации.

На основе обобщения и систематизации существующих подходов в настоящей работе предложено рассматривать измерение доли валовой добавленной стоимости креативной экономики в странах ЕАЭС как многоэтапную процедуру, включающую: идентификацию совокупности креативных видов деятельности с опорой на международные классификации; их привязку к национальным статистическим классификаторам; последующее агрегирование валовой добавленной стоимости по выделенным позициям и расчёт доли креативной экономики в общей ВДС. Сформулированные в работе принципы такого подхода согласуются с базовой логикой международных статистических стандартов и могут служить отправной точкой для разработки унифицированного методического решения, адаптированного к условиям ЕАЭС.

Научная значимость полученных результатов заключается в уточнении методологических оснований мониторинга креативных индустрий и в выделении ключевых параметров, по которым требуется согласование национальных статистических практик стран ЕАЭС. Практическая значимость состоит в том, что предложенная постановка задачи и описанные принципиальные элементы методического подхода создают предпосылки для формирования системы регулярных оценок доли валовой добавленной стоимости креативной экономики и последующей интеграции соответствующих показателей в контуры стратегического и программно-целевого планирования на национальном и наднаци-

ональном уровнях. Дальнейшие исследования перечня креативных видов деятельности с учётом могут быть направлены на формализацию пол- том институциональной специфики отдельных ного алгоритма расчёта, его апробацию на эмпии- юрисдикций. рических данных по странам ЕАЭС и уточнение

### Список источников

1. Аракелова 2023 — *Аракелова А. О.* Стратегия развития интеллектуальной собственности на евразийском пространстве. EDN: TDUUFF // Копирайт (Вестник Академии интеллектуальной собственности) = Copyright (Bulletin of the Academy of Intellectual Property). 2023; 4:5–56. ISSN: 2307-2741.
2. Байкова 2022 — *Байкова Э. Р.* Опыт развития креативных индустрий за рубежом. DOI: 10.34773/EU.2022.1.2. EDN: INRTVG // Экономика и управление: научно-практический журнал = Economics and Management: Research and Practice Journal. 2022; 1:11–17. ISSN: 2072-8697.
3. Васильева 2025 — *Васильева Ю. С.* Становление и развитие креативных индустрий в государствах-членах ЕАЭС / Ю. С. Васильева, Е. Ю. Блохин. EDN: COYLXY // IP: теория и практика = IP: Theory and Practice. 2025; 2:14–27. eISSN: 2949-284X.
4. Гамбеева 2021 — *Гамбеева Ю. Н.* Роль креативных индустрий в социально-экономическом развитии территории / Ю. Н. Гамбеева, В. М. Смей. DOI: 10.47475/1994-2796-2021-10610. EDN: BQKZJH // Вестник Челябинского государственного университета = Bulletin of Chelyabinsk State University. 2021; 6:89–96. ISSN: 1994-2796; eISSN: 2782-4829.
5. Горда 2023 — *Горда О. С.* Креативная экономика: теоретические основы и особенности функционирования в условиях становления новой экономики. EDN: CGHJSA // Учёные записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2023; 9(2):4–37. ISSN: 2413-1644.
6. Крюков 2024 — *Крюков И. А.* Оценка вклада креативных индустрий в социально-экономическое развитие регионов СЗФО. DOI: 10.15838/ptd.2024.4.132.6. EDN: PLJHRQ // Проблемы развития территории = Problems of Territory's Development. 2024; 28(4):83–101. ISSN: 2076-8915 eISSN: 2409-9007.
7. Макиева 2024 — *Макиева И. В.* Подходы к исследованию функционирования комплекса креативных индустрий в экономике. DOI: 10.22281/2542-1697-2024-03-02-09-16. EDN: BYOKYQ // Экономика. Социология. Право = Economy. Sociology. Law. 2024; 2:9–16. eISSN: 2542-1697.
8. Перспективы и тренды развития... 2025 — Перспективы и тренды развития креативных индустрий в России и Ростовской области на 2025 г. Текст : электронный // Лаборатория Искусственного Интеллекта : сайт. URL: [https://rostov.ai/research\\_creative\\_industry\\_trands\\_2025](https://rostov.ai/research_creative_industry_trands_2025) (дата обращения 23.09.2025).
9. Роль креативных индустрий... 2025 — Роль креативных индустрий в социально-экономическом и культурном развитии страны / Е. Г. Хмельченко, Т. Н. Вэлисс, С. В. Кулакова, А. И. Клишина. DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_04\_138. EDN: QFYWSY // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2025; 4:138-148. ISSN: 2304-831X.
10. Саблин 2024 — *Саблин К. С.* Креативные индустрии в современной экономике: определение, подходы к измерению / К. С. Саблин, О. В. Валиева. DOI: 10.52342/2587-7666VTE\_2024\_3\_31\_49. EDN: HVPOKU // Вопросы теоретической экономики = Issues of Economic Theory. 2024; 3:31–49. eISSN: 2587-7666.
11. Хмельченко 2022 — *Хмельченко Е. Г.* Дизайн городской среды: инструменты создания облика современного города / Е. Г. Хмельченко, Д. М. Розанов, С. В. Кулакова. DOI: 10.52176/2304831X\_2022\_04\_87. EDN: BFACJJ // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2022; 4:87–93. ISSN: 2304-831X.
12. Юсупова 2024 — *Юсупова Я. В.* Творческие индустрии как экономическая категория. EDN: SZGWOY // Копирайт (Вестник Академии интеллектуальной собственности) = Copyright (Bulletin of the Academy of Intellectual Property). 2024; 3:47–63. ISSN: 2307-2741.

### References

1. Arakelova A. O. Strategiya razvitiya intellektual'noy sobstvennosti na yevraziyskom prostranstve [Intellectual Property Development Strategy in the Eurasian Space]. EDN: TDUUFF. *Copyright (Bulletin of the Academy of Intellectual Property)*. 2023; 4:5–56. ISSN: 2307-2741 (in Russ.).
2. Baykova E. R. Opyt razvitiya kreativnykh industriy za rubezhom [Experience in Developing Creative Industries Abroad]. DOI: 10.34773/EU.2022.1.2. EDN: INRTVG. *Economics and Management: Research and Practice Journal*. 2022; 1:11–17. ISSN: 2072-8697 (in Russ.).
3. Vasilyeva Yu. S. Stanovleniye i razvitiye kreativnykh industriy v gosudarstvakh-chlenakh YeAES

- [Formation and Development of Creative Industries in the EAEU Member States]. By Yu. S. Vasilyeva, E. Yu. Blokhin. EDN: COYLYX. *IP: Theory and Practice*. 2025; 2:14–27. eISSN: 2949-284X (in Russ.).
4. Gambeeva Yu. N. Rol' kreativnykh industriy v sotsial'no-ekonomicheskom razvitii territorii [The Role of Creative Industries in the Socioeconomic Development of the Territory]. By Yu. N. Gambeeva, V. M. Smey. DOI: 10.47475/1994-2796-2021-10610. EDN: BQKZJH. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2021; 6:89–96. ISSN: 1994-2796; eISSN: 2782-4829 (in Russ.).
  5. Gorda O. S. Kreativnaya ekonomika: teoreticheskiye osnovy i osobennosti funktsionirovaniya v usloviyakh stanovleniya novoy ekonomiki [Creative Economy: Theoretical Foundations and Features of Functioning in the Context of the Formation of a New Economy]. EDN: CGHJSA. *Uchonyye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravleniye*. 2023; 9(2):4–37. ISSN: 2413-1644 (in Russ.).
  6. Kryukov I. A. Otsenka vklada kreativnykh industriy v sotsial'no-ekonomicheskoye razvitiye regionov SZFO [Assessing the Contribution of Creative Industries to the Socioeconomic Development of the Northwestern Federal District Regions]. DOI: 10.15838/ptd.2024.4.132.6. EDN: PLJHRQ. *Problems of Territory's Development*. 2024; 28(4):83–101. ISSN: 2076-8915; eISSN: 2409-9007 (in Russ.).
  7. Makieva I. V. Podkhody k issledovaniyu funktsionirovaniya kompleksa kreativnykh industriy v ekonomike [Approaches to Studying the Functioning of the Creative Industries Complex in the Economy]. DOI: 10.22281/2542-1697-2024-03-02-09-16. EDN: BYOKYQ. *Economy. Sociology. Law*. 2024; 2:9–16. eISSN: 2542-1697 (in Russ.).
  8. Perspektivy i trendy razvitiya kreativnykh industriy v Rossii i Rostovskoy oblasti na 2025 g. [Prospects and trends for the development of creative industries in Russia and the Rostov region in 2025]. Text: electronic. *Laboratoriya Iskusstvennogo Intellekta*: website. URL: [https://rostov.ai/research\\_creative\\_industry\\_trands\\_2025](https://rostov.ai/research_creative_industry_trands_2025) (accessed 23/09/2025) (in Russ.).
  9. Rol' kreativnykh industriy v sotsial'no-ekonomicheskom i kul'turnom razvitii strany [The role of creative industries in the socio-economic and cultural development of the country]. By E. G. Khmelchenko, T. N. Veliss, S. V. Kulakova, A. I. Klishina. DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_04\_138. EDN: QFYWSY. *Municipal Academy*. 2025; 4:138–148. ISSN: 2304-831X.
  10. Sablin K. S. Kreativnyye industrii v sovremennoy ekonomike: opredeleniye, podkhody k izmereniyu [Creative industries in the modern economy: definition, approaches to measurement]. By K. S. Sablin, O. V. Valieva. DOI: 10.52342/2587-7666VTE\_2024\_3\_31\_49. EDN: HVPOKU. *Issues of Economic Theory*. 2024; 3:31–49. eISSN: 2587-7666 (in Russ.).
  11. Khmelchenko E. G. Dizayn gorodskoy sredy: instrumenty sozdaniya oblika sovremennogo goroda [Urban environment design: tools for creating the appearance of a modern city]. By E. G. Khmelchenko, D. M. Rozanov, S. V. Kulakova. DOI: 10.52176/2304831X\_2022\_04\_87. EDN: BFACJJ. *Municipal Academy*. 2022; 4:87–93. ISSN: 2304-831X.
  12. Yusupova Ya. V. Tvorcheskkiye industrii kak ekonomicheskaya kategoriya Creative Industries as an Economic Category. EDN: SZGWOY. *Copyright (Bulletin of the Academy of Intellectual Property)*. 2024; 3:47–63. ISSN: 2307-2741 (in Russ.).

*Информация об авторах:*

**Смирнова Вероника Ремовна** — доктор экономических наук, доцент, SPIN-код: 7010-5536, AuthorID: 438599, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская государственная академия интеллектуальной собственности» (РГАИС), ул. Миклухо-Маклая, 55а, Москва, 117279, Россия; **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;

*Information about the authors:*

**Smirnova Veronika R.** — Doctor of Economics, associated professor, SPIN-code: 7010-5536, AuthorID: 438599, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), 55a Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117279, Russia.

**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;

*Статья поступила в редакцию 24.10.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 10/24/2025; approved after reviewing 11/28/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 27–40.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 27–40.

Научная статья  
УДК: 331.522  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.3

### Зарубежный опыт дополнительного образования лиц старшего возраста

Александр Васильевич Фетюков<sup>1,2</sup>, Галина Вадимовна Белехова<sup>1,3</sup>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена глобальным демографическим старением, ростом продолжительности жизни и необходимостью обеспечения достойного качества жизни пожилых людей через их социальную и профессиональную активность. В таком контексте важным направлением поддержки лиц старшего возраста становятся образовательные программы. В связи с этим цель исследования состояла в анализе и обобщении зарубежного опыта образовательных инициатив для лиц старшего возраста для выявления ключевых моментов их адаптации в условиях России. Исследование основано на компаративном анализе, позволившем систематизировать результаты зарубежных и отечественных трудов, данные документов международных организаций и НКО по рассматриваемой проблематике. Основным объектом анализа выбраны страны-участники ОЭСР. Показано, что подходы к образованию людей старшего возраста находятся в стадии активного формирования, а уровень реализации программ различается. Представлены ключевые тенденции в организации образовательных программ для старшего поколения. Отражена активная роль особого вида некоммерческих организаций — «университетов третьего возраста», предоставляющих формальные и неформальные программы для людей старшего возраста. Раскрыты различия между моделями университетов третьего возраста, а также выявлена ограниченная вовлеченность в обучение НКО в странах ОЭСР на фоне доминирования государственных и образовательных структур. Обоснована роль неформальных инициатив в компенсации недостатка системной поддержки. Материалы статьи представляют практическую ценность для российских органов власти, НКО и гражданского общества. Результаты исследования могут быть использованы для разработки и координации образовательных инициатив для старшего поколения с целью адаптации пожилых людей к социально-экономическим изменениям, обеспечения благополучной старости и смягчения последствий старения населения.

**Ключевые слова:** лица старшего возраста, благополучная старость, образование, ОЭСР, некоммерческие организации, университеты третьего возраста

**Благодарности.** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-78-10128, <https://rscf.ru/project/23-78-10128/>.

**Для цитирования:** Фетюков А. В. Зарубежный опыт дополнительного образования лиц старшего возраста / А. В. Фетюков, Г. В. Белехова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.3 // Вестник МИРБИС. 2025; 4: 27–40.

JEL: J14, J24, O15

Original article

### Foreign experience of additional education for older people

Aleksandr V. Fetyukov<sup>4,5</sup>, Galina V. Belekhova<sup>4,6</sup>

**Abstract.** The relevance of this study was determined by global demographic aging, increasing life expectancy, and the need to ensure a decent quality of life for older adults through their social and professional activity. In this context, educational programs are becoming an important area of support for older adults. Therefore, the aim of the study was to analyze and summarize foreign experience of educational initiatives for older people in order to identify key points of their adaptation in the context of Russia. The study is based on a comparative

1 Вологодский научный центр Российской академии наук, Вологда, Россия.

2 [s.fet94@rambler.ru](mailto:s.fet94@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0003-2244-5740>

3 [belek-galina@yandex.ru](mailto:belek-galina@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6373-9043>

4 Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, Vologda, Russia.

5 [s.fet94@rambler.ru](mailto:s.fet94@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0003-2244-5740>

6 [belek-galina@yandex.ru](mailto:belek-galina@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6373-9043>

analysis, which allowed us to systematize the results of foreign and domestic studies, as well as documents from international organizations and NPOs on the issue under consideration. OECD member countries were the primary focus of the analysis. It is shown that approaches to educating older adults are actively developing, and the level of program implementation varies. Key trends in the organization of educational programs for older adults are presented. This article explores the active role of a special type of non-profit organization – “universities of the third age” – that provides formal and informal programs for older adults. It explores the differences between models of universities of the third age and identifies the limited involvement of non-profit organizations in education in OECD countries, amid the dominance of state and educational institutions. The role of informal initiatives in compensating for the lack of systemic support is substantiated. The article's findings are of practical value to Russian government agencies, NPOs, and civil society. The research findings can be used to develop and coordinate educational initiatives for the older generation, aiming to adapt older adults to socioeconomic changes, ensure a prosperous old age, and mitigate the impacts of population aging.

**Key words:** older people, prosperous old age, education, OECD, non-profit organizations, third age university.

**Acknowledgment.** The research was supported by Russian Science Foundation grant No. 23-78-10128, <https://rscf.ru/en/project/23-78-10128/>.

**For citation:** Fetyukov A. V. Foreign experience of additional education for older people. By A. V. Fetyukov, G. V. Belekhova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.3. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:27–40 (in Russ.).

JEL: J14, J24, O15

## Введение

Со второй половины XX века качественная и количественная структура мирового населения претерпевает существенные трансформации. Социально-экономический прогресс в большинстве государств привел к снижению рождаемости при одновременном росте ожидаемой продолжительности жизни. Одним из наиболее заметных последствий этих процессов стало увеличение доли лиц старших возрастов в структуре населения. По мере развития медицинских услуг демографическое старение охватило не только развитые, но и развивающиеся страны, и к XXI в. проблема старения заняла одно из ведущих мест в глобальной повестке дня. Согласно данным ООН, к 2019 г. 9 % населения достигло возраста 65 лет и старше, а к 2050 г. этот возрастной рубеж перешагнёт каждый шестой житель Земли и каждый четвертый житель Европы и Северной Америки<sup>2</sup>. Ожидаемая продолжительность жизни, по прогнозам ООН, будет только возрастать (таблица 1).

Таблица 1. Изменение ожидаемой продолжительности жизни за 2021–2050 гг. (оба пола), лет

Регион	2021 г.	2050 г.	Прирост, лет
Африка (к югу от Сахары)	59,7	66,7	+7,0

Регион	2021 г.	2050 г.	Прирост, лет
Северная Африка и Западная Азия	72,1	78,3	+6,2
Центральная и Южная Азия	67,0	77,1	+10,1
Восточная и Юго-восточная Азия	76,5	81,7	+5,2
Латинская Америка (и Карибские острова)	72,2	80,6	+8,4
Австралия (в т. ч. Новая Зеландия)	84,2	87,0	+2,8
Европа и Северная Америка	77,2	83,8	+6,6
Мир в целом	71,0	77,2	+6,2

Источник: *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. UN DESA/POP/2022/TR/NO.3. Текст : электронный // United Nations : официальный сайт. 2022. URL: <https://population.un.org/wpp> (дата обращения 21.10.2025).

Уже сегодня численность населения старше 60 лет составляет свыше 1 миллиарда человек, многие из которых не имеют доступа к базовым ресурсам, необходимым для полноценной и достойной жизни или находятся в иной трудной жизненной ситуации<sup>3</sup>. Доля молодых лиц, которые могли бы осуществлять уход за пожилыми родственниками снижается, а социальная роль женщин, на которых традиционно ложатся обязанности по уходу за членами семьи, становится

1 © А. В. Фетюков, Г. В. Белехова, 2025  
Вестник МИРБИС, 2025, № 4(44), с. 27–40.

2 World Population Prospects 2019: Highlights / United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2019. 2 p. Текст : электронный. URL: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa\\_pd\\_kf\\_wpp2019\\_10keyfindings.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_kf_wpp2019_10keyfindings.pdf) (дата обращения 28.10.2025).

3 Десятилетие здорового старения (2021–2030 гг.). Текст : электронный // Всемирная организация здравоохранения : официальный сайт. URL: <https://www.who.int/ru/initiatives/decade-of-healthy-ageing> (дата обращения 28.10.2025).

шире, что снижает возможности по уходу<sup>1</sup>.

В развитых странах старение населения приводит к сокращению числа трудоспособных граждан и увеличению нагрузки на пенсионную систему, что может создавать дефицит рабочей силы. В некоторых случаях государства пытаются затормозить выбывание рабочей силы через изменение пенсионного законодательства, но повышение пенсионного возраста также нуждается в социальной амортизации. Одновременно с этим, процесс старения в данных странах открывает новые возможности для развития рынка труда, такие как создание рабочих мест в сфере здравоохранения, социального обслуживания и технологий для пожилых. Важным аспектом является и то, что люди старшего возраста могут продолжать трудовую деятельность, совершенствовать свои профессиональные навыки, передавать опыт младшему поколению работников или сменить профессию. По статистике, в мире 47 % мужчин и 24 % женщин в возрасте 60 лет и старше продолжают работать, также наблюдается устойчивое повышение доли занятого населения в возрасте 55–64 лет<sup>2</sup>. При этом около 15 % работодателей в странах ОЭСР не готовы нанимать работника на должность начального или среднего уровня, если он находится в возрастной когорте 55–65 лет<sup>3</sup>. Одной из причин может быть то, что пожилые работники недооценивают важность накопления опыта и получения новых навыков, тогда как работодатели отдают предпочтение тем работникам, которые проходят обучение и повышение квалификации<sup>4</sup>. Поэтому особый акцент сегодня делается на возможностях обучения новым навыкам (например, цифровым) и повышения квалификации лиц старшего возраста<sup>5</sup>.

Цель проведенного исследования состояла в систематизации и обобщении опыта зарубежных некоммерческих организаций и институтов

гражданского общества, реализующих образовательные программы для лиц старшего возраста. Анализ зарубежных практик позволит выявить основные направления образовательных программ для пожилых, формы обучения и образовательные технологии, проблемы мотивации и привлечения лиц старшего возраста к обучению, а также особенности взаимодействия разных участников образовательного процесса. Полученные результаты могут быть адаптированы для российской действительности. Например, создание центров непрерывного образования на базе НКО или внедрение цифровых платформ для дистанционного обучения старшего поколения на базе общественных организаций. В перспективе это не только позволит повысить качество жизни и благополучие пожилых граждан, но и может способствовать их лучшей интеграции в социально-экономическую жизнь общества, что особенно актуально в условиях демографического старения населения России.

#### Методологические основы

Для проведения исследования применены общенаучные методы анализа и синтеза, систематизации и обобщения, а также метод компаративного анализа и контент-анализа. В качестве объекта анализа выбраны некоммерческие и общественные организации стран-членов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), поскольку данное объединение служит платформой для выработки и координации решений по многим социально-экономическим проблемам, в том числе по проблемам благополучного старения и поддержки людей в любом возрасте.

В качестве информационной базы исследования нами были использованы официальные публикации и статистические данные с портала ОЭСР ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)), международных неправительственных организаций, отчеты НКО и инфор-

1 Комплексная помощь пожилым людям. Рекомендации по реализации мероприятий на уровне местных сообществ для контроля снижения индивидуальной жизнеспособности / Всемирная организация здравоохранения, 2021. 68 с. Р. 1. ISBN: 978-92-4455010-6 (версия для печати). Текст : электронный. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/258981/9789240024113-rus.pdf> (дата обращения 28.10.2025).

2 Старение в XXI веке: триумф и вызов. Резюме / Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА), 2012. 8 с. С. 7. URL: <https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Ageing%20Report%20Executive%20Summary%20RUSSIAN%20Final%20low%20resolution.pdf> (дата обращения 28.10.2025).

3 The Midcareer Opportunity. Meeting the Challenges of an Ageing Workforce : report / OECD, 2023. 44 с. Р. 19. Текст : электронный. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/the-midcareer-opportunity\\_d220ec8e/ed91b0c7-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/the-midcareer-opportunity_d220ec8e/ed91b0c7-en.pdf) (дата обращения 28.10.2025).

4 Ibid, с. 5–6.

5 Всемирный доклад о старении и здоровье. Резюме / Всемирная организация здравоохранения, 2015. 34 с. Текст : электронный. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/900bbb0-809b-432d-9540-3d9e14c7c622/content> (дата обращения 28.10.2025).

мация с их электронных ресурсов, статьи в научных журналах. Поиск был задан во временном промежутке с 2000 г. по 2024 г. Ключевыми словами для поиска выступали распространенные в международной исследовательской практике термины *older adult learning*, *lifelong learning*, *universities of the third age* и др.

### Результаты

Международный контекст построения образовательной деятельности для лиц старшего возраста. На глобальном уровне выработке направлений политики, обобщению успешных практик и существующих мер государственного управления посвящена деятельность профильных отделов Организации Объединенных Наций (ООН), Фонда ООН в области народонаселения (ЮНФПА), Международной Организации Труда (МОТ), Всемирной Организации Здравоохранения (ВОЗ) и их региональных бюро, Всемирного Экономического Форума (ВЭФ) и т. д. Такие программы, как «Создание благоприятных условий для жизни людей старшего возраста в Европе. Инструмент для формирования политики и планирования» и «Благоприятные условия для жизни людей старшего возраста в Европе. Индикаторы, мониторинг и оценка» представляют собой руководство для разработчиков политики, организаций помощи пожилым людям, специалистов в сфере планирования и исследователей, участвующих в работе по созданию благоприятных условий для людей старшего возраста, — на различных уровнях, от местного до регионального<sup>1</sup>. Они включают в себя комплект инструментов для разработки индикаторов, мониторинга и оценки, который может использоваться местными руководящими органами в их инициативах по созданию благоприятных условий для пожилых людей. К образовательному направлению относится раздел «Участие в жизни общества». В него включены мероприятия, нацеленные на развитие возможностей пожилых людей в повседневной жизни. Одним из ключевых индикаторов является непрерывное образование — в частности, «университеты третьего возраста», а к показателям относятся количество участников и наличие или доступность программ и инициатив.

Участие международных организаций носит главным образом консультативный и исследовательский характер. Ими собирается и анализируется информация о положении людей старшего возраста в разных странах и о системах их поддержки, разрабатываются индикаторы и инструменты благополучного старения<sup>2</sup>. Следовательно, международные организации являются глобальным координационным центром по выработке единых стандартов, инструментов, показателей и индикаторов благополучного старения в образовательном направлении. Но практическая реализация образовательных практик и инициатив, ориентированных на лиц старшего возраста, остается прерогативой государств и функционирующих при их поддержке организаций общественного сектора.

Образовательные практики для лиц старшего возраста в странах ОЭСР. В отечественной научной литературе представлен ограниченный круг исследований, посвященных международной практике дополнительного образования взрослых, реализуемого некоммерческими организациями (НКО) и общественными объединениями [Динер 2016; Дополнительное образование... 2023; Евсеева 2013; Евсеева 2019; Никипорец-Таркигава 2022; Успешное старение... 2020; Якимова 2016]. В зарубежной научной литературе вопросы образования лиц старшего возраста достаточно подробно рассматриваются в ракурсе различных социально-экономических параметров, а также через призму оценки участия различных акторов (государства, НКО, работодателя, образовательных организаций и пр.) в решении проблем старения [Arai 2013; Brünner 2011; Brzezicki 2020; Ehgartner 2011; Formosa 2014; Gołdys 2012; International perspectives... 2016; Gewonnene Jahre 2009; Le 2022; Wang 2019]. Обзор аналитических отчетов, посвященных политике содействия занятости в условиях старения в странах ОЭСР, показывает, что образовательному компоненту уделяется достаточно внимания, однако разработка и калибровка подходов и институциональных механизмов находится в активной стадии<sup>3</sup>. В соответствии с общими принципами организации системы дополнительного образо-

1 Благоприятные условия для жизни людей старшего возраста в Европе. Индикаторы, мониторинг и оценка / Всемирная организация здравоохранения, 2021. 65 с. ISBN: 978-92-890-5615-1. Текст : электронный. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/350561/9789289056151-rus.pdf> (дата обращения 28.10.2025).

2 Там же.

3 Promoting Active Ageing in Lithuania. OECD Publ. Paris, 2023. 53 p. ISBN: 978-92-64-92414-7. DOI:10.1787/2b4d4cfd-en; Retaining Talent at

вания большинства стран ОЭСР образование лиц старшего возраста в них реализуется в более широком контексте образования взрослых [Динер 2016]. Во многих из этих стран лица старших возрастов выделяются как единая целевая группа, в отдельных случаях проводится дифференциация образовательных программ по возрасту — 45 лет и старше, 55 лет и старше, 60 лет и старше<sup>1</sup>.

Результаты исследования свидетельствуют, что поддержку государственным образовательным инициативам оказывают некоммерческие организации (НКО), профсоюзы, общественные организации, иные объединения заинтересованных лиц. В целом зарубежные практики дополнительного образования лиц старшего возраста можно разделить на две группы: первая — образовательные программы, координируемые государством (в которых НКО могут участвовать в качестве партнера или модератора); вторая — самоорганизующиеся системы, например, через университеты третьего возраста, которые являются автономными некоммерческими образовательными организациями.

Анализ образовательных реформ, проведенных в некоторых странах ОЭСР в период 2000–2017 гг. показывает, что участие НКО в разработке и реализации образовательных программ и проектов было весьма ограниченным (таблица 2). Инициаторами и модераторами образователь-

ных проектов и программ являются государственные органы власти и службы занятости. Весьма значительна роль социальных партнеров — они участвовали в разработке и реализации 14 из 17 программ в рассматриваемых странах. Следует учесть, что в европейских странах-членах ОЭСР к социальным партнерам относятся не только представители объединений работодателей и профсоюзы работников предприятий, но и органы государственной власти, которые участвуют в социальном диалоге. Они формируют условия труда и влияют на социальную политику посредством многостороннего диалога<sup>2</sup>. Широкая включенность в проработку и осуществление обучения характерна и для поставщиков образовательных услуг (центры профессионального образования, учреждения среднего и высшего образования и т. п.). Стоит отметить сложное переплетение государства и около государственных акторов (службы занятости, государственные образовательные учреждения, некоторые социальные партнеры) — часто это поставщики услуг обучения, которые уже реализуют программы обучения, но получают дополнительное государственное финансирование для своей деятельности и специальных программ. Что же касается НКО, то их участие отмечено лишь в двух-трех странах.

Таблица 2. Участие акторов в разработке и реализации образовательных программ для взрослого населения в некоторых странах ОЭСР

Актор	Австрия		Эстония		Венгрия		Италия		Нидерланды		Сингапур	
	участие в											
	разработке	реализации										
государство	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
государственная служба занятости	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+		-
социальные партнеры	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	-
работодатели	-	-	+	+	+	-	-	+	-	+	+	-
поставщики образовательных услуг	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+
НКО	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-

All Ages. OECD Publishing, Paris, 2023. ISBN: 978-92-64-53846-7. DOI: 10.1787/00dbdd06-en. ; Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives. OECD Publishing, Paris, 2024. 146 p. ISSN: 1990-102X. DOI: 10.1787/1ef9a0d0-en.

1 Getting Skills Right. Increasing Adult Learning Participation. OECD Publishing, Paris, 2020. ISBN: 978-92-64-43455-4. DOI: 10.1787/cf5d9c21-en.

2 Social partners. Текст : электронный // Eurofound : официальный сайт. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/social-partners> (дата обращения 28.10.2025).

Актор	Австрия		Эстония		Венгрия		Италия		Нидерланды		Сингапур	
	участие в											
	разработке	реализации										
гражданское общество	+	–	+	–	+	–	–	–	–	–	–	–

**Примечание:** рассмотрено 17 программ и проектов образования для взрослых: Австрия — реформы Expansion of ALMPs (2000), Initiative for Adult Education (2012), Paid Educational Leave; Эстония — реформы Expansion of ALMPs, Lifelong-Learning Strategy (2014), State-Commissioned Short Courses; Венгрия — реформы Free Second Vocational Degree (2015), Basic Skill Courses, Open Learning Centres; Италия — реформы Adult Education Centres, Training Funds (2004); Нидерланды — реформы Network Training, Training Vouchers, Sector Plans; Сингапур — реформы SkillsFuture Credit, SkillsFuture Mid-Career, Enhanced Subsidy.

Названия реформ приведены на языке оригинала с целью избежать некорректных формулировок при переводе.

*Источник: составлено по: Increasing Adult Learning Participation: Learning from Successful Reforms. OECD Getting Skills Right. Paris: OECD Publishing, 2020. 116 p. DOI: 10.1787/cf5d9c21-en.*

Основные негативные факторы, которые осложняют деятельность НКО в направлении дополнительного образования лиц старшего возраста в странах ОЭСР, можно разделить на субъективные и объективные [Евсеева 2013; Евсеева 2019; Успешное старение... 2020; Brünner 2011; Ehgartner 2011]. К субъективным факторам относится необходимость преодоления барьеров вовлечения старшего возраста в программы дополнительного образования. В этом случае замкнутость пожилых людей, их низкая мотивация к обучению или переобучению, определенные психологические барьеры или действие общественных стереотипов могут являться серьезными препятствиями для освоения необходимых навыков и повышения качества жизни и собственного благополучия. В случае с лицами с иммиграционным прошлым, возникает также риск отчужденности от принимающего общества. К ключевым объективным факторам относятся территориальное разделение на периферию и центр, из-за чего пожилые оказываются в стороне от охвата образовательными программами, дефицит квалифицированных кадров, обладающих психолого-педагогическими компетенциями по работе с населением старших возрастов, трудности финансирования.

Чтобы нивелировать влияние данных факторов, правительства в некоторых странах делегируют инициативу местным церковным общинам и досуговым центрам [Евсеева 2013]. Например, в Германии под эгидой католической церкви проводятся семинары для библиотекарей и на базе библиотек реализуются образовательные проекты для пожилого населения [Евсеева 2013;

Еhgartner 2011; Gewonnene Jahre 2009].

Таблица 3. Основные принципы и критерии «университетов третьего возраста»

Основные принципы деятельности	Критерии отличия от других форм НКО
<ul style="list-style-type: none"> <li>• содействие высокому качеству жизни пожилых людей путем развития уровня их физического, психического и социального здоровья;</li> <li>• обеспечение образовательными программами пожилых людей в тесном сотрудничестве с иными возрастными группами;</li> <li>• исследование проблем пожилых людей и условий их старения</li> <li>• создание геронтологических образовательных проектов, к которым относится подготовка квалифицированных медицинских кадров и научно-популярное просвещение общества об особенностях пожилого возраста</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие регламента или устава;</li> <li>• функционирование не меньше двух лет;</li> <li>• наличие договора о сотрудничестве с вузом-партнером;</li> <li>• наличие в руководстве куратора представителя вуза-партнера;</li> <li>• наличие собственного образовательного плана и преподавательского состава.</li> </ul>

*Источник: составлено авторами на основе обзора литературы*

Но гораздо более значимая роль в реализации программ образования для лиц старшего возраста в странах ОЭСР отводится университетам

третьего возраста (УТВ), у которых накоплена обширная практика взаимодействия с целевой аудиторией и, соответственно, имеется значительный потенциал для обеспечения возможностей благополучного старения. Основные принципы и критерии университетов третьего возраста представлены в таблице 3.

Идея университетов третьего возраста звучит в унисон с программами образования для взрослых в ОЭСР и концепцией образования на протяжении всей жизни ООН. Университеты третьего возраста реализуют программы неформального образования; процесс обучения может проходить как в образовательных учреждениях, так и общественных организациях, клубах и секциях, а также на индивидуальных занятиях с преподавателем или мастером, также возможно самостоятельное освоение курса [Дополнительное образование... 2023; Динер 2016]. Цели деятельности университетов третьего возраста направлены на решение таких ключевых задач, как создание среды для социальной коммуникации лиц старших возрастов, формирование необходимых навыков самопомощи, а также интеграция пожилых людей в цифровое пространство через освоение современных информационных технологий.

В классификации моделей университетов третьего возраста можно укрупненно выделить две их основные модели — французскую (континентальную) и англосаксонскую (британскую или островную) модели, в которых исследователями выделяются особенности отдельных изучаемых стран [Никипорец-Такигава 2022]. В островной модели (получившей распространение, например, в Великобритании) университеты третьего возраста являются отдельной структурной единицей образовательной системы и могут функционировать в виде частных инициативных объединений людей, клубов и кружков на основе самофинансирования, иногда на базе объектов социальной инфраструктуры — музеев и библиотек.

Во многих других странах-членах ОЭСР (Германии, Дании, Норвегии, Швеции, Финляндии, Франции) распространение получила, с учетом особенностей местного социального ландшафта, континентальная модель, в которой университеты третьего возраста функционируют на базе других образовательных организаций, НКО, общественных организаций или в гибридном формате. Университеты третьего возраста встроены

в структуру дополнительного образования для взрослых, их услуги предоставляются на льготных условиях как в независимых образовательных организациях, так и в системе высшего образования. Их возможности позволяют получить не только дополнительные компетенции, но официально освоить новую профессию, изменить оценки по дисциплинам в дипломе и даже в школьном аттестате, возобновить обучение по высшим и школьным образовательным программам, если по какой-то причине ранее не удалось получить по ним обучение. Это приобретает дополнительную актуальность для лиц пожилого возраста, являющихся выходцами из социальных слоев с низким уровнем доходов (как правило семей рабочих и крестьян), у которых в молодости были ограниченные возможности накопления профессионально-квалификационных и культурных ресурсов [Дополнительное образование... 2023]. Возможности дополнительного образования позволяют им внести свой вклад в реструктуризацию рынка труда и его адаптацию в условиях демографического старения населения, получить возможность повысить общий уровень культуры, эрудиции и компетенций для личного самосовершенствования.

В системе образования Франции образовательные возможности лиц старшего возраста обеспечивает Национальная ассоциация профессионального образования взрослых («AFPA»). В ее состав входят 130 учебных центров, 7 из них участвуют в учебно-исследовательской деятельности, составлении учебных программ; 23 психологических центра занимаются профессиональным отбором слушателей [Динер 2016]. Французские университеты третьего возраста стремятся поддерживать высокие академические стандарты формального университетского образования, в то время как образовательные программы для лиц старшего возраста в других странах ориентированы больше на неформальное образование и досуговые занятия [Якимова 2016].

Одна из наиболее развитых в Центральной Европе систем образования для лиц старшего возраста, представленная сетью университетов третьего возраста, действует в Польше, где первый подобный университет был основан в 1975 году. Формированию разветвленной системы УТВ способствовало создание в 2007 г. Польской ассоциации университетов третьего

возраста (Ogólnopolska Federacja Stowarzyszeń Uniwersytetów Trzeciego Wieku). Важным источником поддержки университетов третьего возраста в Польше является государственная помощь: бесплатное обучение и консультации, а также финансовая поддержка от Министерства науки и высшего образования в рамках программы «Поддержка университетов третьего возраста» (Wsparcie Uniwersytetów Trzeciego Wieku) и Министерства семьи, труда и социальной политики в рамках «Правительственной программы социальной активности пожилых людей» (Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych) [Brzezicki 2020].

Организационная структура польских УТВ отличается разнообразием: они действуют на базе государственных и частных вузов, НКО, органов местного самоуправления, а наиболее распространенной формой являются ассоциации [Brzezicki 2020; Gołdys 2012]. При этом для польской модели УТВ характерно отсутствие единого координирующего центра или общего представительства, а управление осуществляется несколькими фондами и федерациями, что по мнению некоторых исследователей затрудняет их общую координацию в интересах пожилого населения [Малишевски 2014]. Согласно данным Центрального статистического управления Польши<sup>1</sup>, в 2021/2022 учебном году в стране действовало 552 УТВ, в которых обучалось более 86 тыс. слушателей, преимущественно женщин в возрасте 60–79 лет. Их деятельность, наряду с проведением лекций и семинаров (87,5 %), регулярных занятий (курсов, мастер-классов, групп по интересам и пр.; 81,5 %), сосредоточена на организации культурно-художественных (78,6 %) и социальных (49,5 %) мероприятий, что подчеркивает их роль как центров не только образования, но и социальной интеграции пожилых. Финансирование польских УТВ обеспечивается преимущественно за счет взносов обучающихся (63,8 %) и субсидий местных властей (59,4%)<sup>2</sup>, что демонстрирует сочетание элементов государственной поддержки

(французская модель) и самоорганизации с самофинансированием (британская модель).

Примером страны с развитым образованием для лиц пожилого возраста является также Италия. В частности, в Турине расположен головной офис Национальной ассоциации университетов третьего возраста UNITRE («Associazione Nazionale Università della Terza Età») — некоммерческой социальной ассоциации, работающей на добровольных началах и предоставляющей широкий круг образовательных и культурно-досуговых услуг для пожилых людей. По данным на 2021 г, UNITRE объединяет порядка 330 отделений университетов третьего возраста в Италии, а число ее членов составляет около 80 000 человек<sup>3</sup>. Другим крупным объединением является некоммерческая ассоциация Federuni — Итальянская федерация университетов для пожилых людей (Federazione Italiana tra le universita' della terza eta')<sup>4</sup>. Federuni объединяет 250 университетов, порядка 50 тыс. студентов старшего возраста, которым преподают 4 тыс. педагогов [Дополнительное образование... 2023]. Итальянский тип университетов третьего возраста также представляет гибридный вариант, поскольку изначально они формировались волонтерами и независимыми исследователями, что обусловило их автономию от властей и профсоюзов. В итальянских университетах среди прочего исследуются социокультурные и теоретико-методологические проблемы старения. Эти исследования направлены на выработку управленческих решений в сфере социальной политики и модернизации общественного сознания по отношению к пожилому населению. В Federuni накоплен значительный опыт изучения благополучной старости: институционализация университетов третьего возраста; методология и методы подготовки преподавательского состава; роль волонтерства; региональные особенности старения; обучение цифровым компетенциям; проблемы пенсионного возраста как нового жизненного этапа и проблемы подготовки к нему и т. д.

1 Uniwersytety Trzeciego Wieku w roku akademickim 2021/2022 / Główny Urząd Statystyczny – Statistics Poland. 2023. 30 p. ISSN: 2956-753X. Текст : электронный. URL: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:AP:30a1a1b0-55fa-499b-a7eb-14db68022cff> (дата обращения 21.10.2025).

2 Ibid.

3 La nostra storia. Текст : электронный // UNITRE – Associazione Nazionale delle Università della Terza Età : website. URL: <https://www.unitre.net/la-nostra-storia/uncategorised/la-nostra-storia> (дата обращения 28.10.2025).

4 Un percorso iniziato negli anni ottanta. Текст : электронный // Federuni : website. URL: <https://www.federuni.org/sito/la-federazione/la-storia/> (дата обращения 28.10.2025).

Особая модель обучения пожилых сложилась в Японии. Здесь сделан акцент не на академическом образовании (при этом в некоторых университетах функционируют Центры непрерывного образования), а на сообществе и социальном образовании, основной платформой которого на протяжении десятилетий служит коминкан («kominkan»). Коминканы представляют собой институционализированную систему общественных центров, создаваемых муниципалитетами в рамках государственной политики в области социального образования [Arai 2013; Le 2022]. Их ключевая функция — содействие непрерывному обучению, культурному развитию и социальной интеграции всех жителей района (от детей до пожилых) на местном уровне. В отличие от университетских моделей, где обучение структурировано вокруг академических курсов, коминканы функционируют как открытые платформы самоорганизующегося обучения. Поэтому программы коминкан отличаются гибкостью и разнообразием, а методической основой часто является практика смены ролей, когда пожилые участники сами выступают в качестве преподавателей и организаторов [Евсеева 2019; Wang 2019]. Для пожилых людей коминканы становятся важным пространством социальной активности, предотвращающим одиночество и поддерживающим их когнитивное и физическое здоровье, что приобретает критическое значение в условиях сверхстаряющегося общества Японии. Несмотря на отмеченную в середине 2000-х годов тенденцию к сокращению числа коминкан в связи с изменениями в политике некоторых муниципалитетов [Arai 2013], эти институты доказали свою устойчивость и адаптивность. В настоящее время они продолжают активную деятельность и являются эффективным инструментом для достижения Целей устойчивого развития ООН на местном уровне<sup>1</sup>, внося вклад в решение задач по борьбе с социальной изоляцией пожилых, поддержанию их здоровья и активного долголетия [Mohamed Abdellatif 2022]. Для сравнения рассмотрим зарубежный опыт образовательной деятельности в отношении лиц старших возрастов в странах, не входящих в ОЭСР. В Аргентине в 24 из 47 университетов страны организовано обучение лиц старшего возраста по 3 основным направлениям — поддержка здоровья, цифровая грамотность, граждановедение. Осуществлению образовательных программ активно помогают волонтеры [Успешное старение... 2020; Formosa 2014]. В Буэнос-Айресе действует специальная программа для пожилых людей «Saber Mayor (Senior Knowledge)»<sup>2</sup>. Это неформальная образовательная программа, в рамках которой лица старшего возраста выступают в качестве преподавателей и делятся своими знаниями по различным дисциплинам с другими пожилыми людьми в очной и дистанционной форме. Как правило, это пожилые специалисты в определенной области знаний. Лица старшего возраста выступают не только поставщиками знаний, но и наставниками, подготавливая новых преподавателей для программных семинаров. Тем самым это способствует эффекту мультипликации, расширению проекта и распространению знаний. Начав функционировать на волонтерских началах, эта программа привлекла большое количество участников (около 300 тыс. чел. по состоянию на 2021 г.) и добилась финансовой и координационной поддержки городских властей<sup>3</sup>. Форматы дистанционных занятий позволяют участвовать в программе не только жителям Буэнос-Айреса, но и других регионов страны и даже соседних стран, таких как Венесуэла и Эквадор. Направление программ включает в себя в первую очередь цифровую и правовую грамотность, здоровый образ жизни, благополучие (психическое, физическое эмоциональное), культуру и различные хобби — садоводство, история и т. д. Однако отмечается, что в стране не хватает программ для профессиональной переподготовки лиц старшего возраста [Успешное старение... 2020].

В Республике Беларусь национальная стратегия «Активное долголетие–2030» предусматривает развитие образовательных программ дополнительного образования по востребованным на рынке труда профессиям и специальностям для

1 Sustainable Community Development and Kominkan : Brochure for the 20th Anniversary of the Japan Society for the Study of Kominkan / The Japan Society for the Study of Kominkan, 2025. 26 p. Текст : электронный. URL: [https://www.kominkangakkai.net/files/ugd/57385f\\_c7faec2351a34e14975f14cc7d7aa0ce.pdf](https://www.kominkangakkai.net/files/ugd/57385f_c7faec2351a34e14975f14cc7d7aa0ce.pdf) (дата обращения 28.10.2025).

2 Saber Mayor: escuela de capacitación para personas mayores. URL: <https://bidce.org/en/experience/112> (дата обращения 28.10.2025).

3 Ibid; Senior Knowledge. Buenos Aires. 4 p. Текст : электронный. URL: <https://www.edcities.org/en/wp-content/uploads/sites/2/2021/07/Experiencia-destacada-40-Buenos-Aires-ENG.pdf> (дата обращения 28.10.2025).

«граждан предпенсионного возраста» с целью реализации их трудового потенциала, а также повышения уровня их финансовой и цифровой грамотности<sup>1</sup>. В этом направлении активно действует около двух десятков белорусских НКО и других общественных и частных организаций (Минский университет третьего возраста<sup>2</sup>, Центр активного долголетия в г. Минск<sup>3</sup> и др.).

### Обсуждение

Проведенный анализ зарубежного опыта дополнительного образования лиц старшего возраста выявил как общие тенденции, так и специфические особенности, обусловленные культурными, экономическими и институциональными факторами. В рассмотренных государствах-участниках ОЭСР ситуация с образовательными программами для лиц старшего возраста является довольно дифференцированной. Если в некоторых странах (Нидерланды, Великобритания, Финляндия) эти программы реализуются системно и достигли значительных результатов, то в других (например, в Португалии) аналогичные инициативы находятся на этапе становления, отличаясь неравномерным охватом и недостаточной координацией, тогда как в третьих странах (например, в Греции) специализированные центры образования для взрослых были полностью упразднены [Успешное старение... 2020].

Показано, что образовательные инициативы для лиц старшего возраста в странах ОЭСР развиваются в рамках сложного взаимодействия государственных институтов, НКО, работодателей при координирующей роли международных организаций. Ключевая роль в реализации программ дополнительного образования принадлежит государству и тесно связанным с ним акторам (служба занятости, образовательные учреждения), в то время как уровень вовлеченности НКО не такой значительный. При этом важную роль играют университеты третьего возраста, которые не только предоставляют образовательные услуги, но и способствуют социальной интеграции представителей старшего поколения и освоению ими жизненно необходимых навыков. Отметим, что доминирование государственного участия в

образовании взрослых, в том числе представителей старшего поколения, подчеркивает исключительную роль образовательного сектора для конкурентоспособности государства и человеческого капитала его населения, в том числе в условиях демографического старения.

Во многих странах, когда речь идет об образовании лиц старшего возраста, под ним понимаются в первую очередь неформальные образовательные программы, включающие курсы цифровой грамотности, культурного развития, здоровьесберегательного поведения. Программ переподготовки и повышения квалификации встречается не так много по сравнению с программами университетов третьего возраста, ориентированных на новые знания. Во-первых, это может быть связано с тем, что компании сами занимаются повышением квалификации и переподготовкой своих возрастных работников. Во-вторых, это может объясняться тем, что лица старшего возраста могут проходить подготовку по обычным программам образования для взрослых. Позитивный эффект от осуществления образовательных инициатив, особенно тех, что ориентированы на подготовку ко второй профессии или переквалификации лиц старшего возраста, оценивается через рейтинг страны в Программе международной оценки компетенций взрослых (Programme for the international assessment of adult competencies, PIAAC) [Евсеева 2019].

НКО зачастую рассматриваются в контексте вспомогательных партнеров государства. Однако опыт стран-членов ОЭСР показывает, что НКО имеет потенциал в создании альтернативных образовательных моделей, например, через автономные университеты третьего возраста или волонтерские программы. Рассмотренные региональные кейсы (аргентинская программа «Saber Mayor») иллюстрируют, как НКО и другие общественные организации или объединения людей могут компенсировать недостаток государственной поддержки, вовлекая пожилых людей в образовательный процесс через неформальные и гибридные форматы.

1 О Национальной стратегии Республики Беларусь «Активное долголетие — 2030». Текст : электронный // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. 03.12.2020. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22000693&p1=1> (дата обращения 28.10.2025).

2 Минский университет третьего возраста : сайт. URL: <https://vozrast.by/>; <https://u3a-online.by/> (дата обращения 21.10.2025).

3 Центр активного долголетия : сайт. URL: <https://dolgoletie.by/> (дата обращения 21.10.2025).

### Заключение (Выводы)

Таким образом, исследование зарубежного опыта дополнительного образования лиц старшего возраста позволяет сделать ряд выводов. Международные организации, предоставляя возможность сотрудничества (главным образом консультативного и исследовательского характера), выполняют функцию координационного центра и помогают создавать механизмы взаимосвязи на глобальном, государственном и региональном уровнях между разными участниками (включая НКО) с целью выработки универсальных образовательных стандартов, приемов и инструментов, что в конечном итоге может оказывать положительное влияние на профессиональные и социальные навыки пожилого населения.

В странах ОЭСР существует понимание, что необходима качественная подготовка населения к старости. Это связано как с ростом численности населения в старшем возрасте, так и с увеличением доли возрастных работников в составе рабочей силы и следующей за ней реструктуризацией рынка труда. Многим странам, чтобы выровнять баланс трудовых ресурсов, приходится прибегать к повышению пенсионного возраста или к стимуляции отложенного выхода на пенсию. При этом значимый потенциал имеют программы повышения квалификации и дополнительного образования работников старшего возраста.

Установлено, что в странах ОЭСР эффективные модели обучения основываются на сочетании государственной поддержки, деятельности некоммерческого сектора и вовлеченности местных сообществ, что способствует повышению доступности образования для старшего поколения. Значимую роль в реализации образовательных программ для пожилых, наряду с государством, играет особый тип НКО — университеты третьего возраста, которые сочетают академический формат обучения с элементами социального взаимодействия. Подобные университеты демонстрируют, что образование для лиц старшего возраста может быть не только инструментом профессиональной адаптации, но и механизмом социальной интеграции, улучшения качества жизни и сохранения культурной включенности. Отметим, что в России в последние годы технологии «университетов третьего возраста» активно внедряются в виде создания комплексных цен-

тров социального обслуживания населения (КЦ-СОН) и уже имеются полноценно функционирующие организации, предоставляющие широкий спектр консалтинговых и образовательных услуг для сотрудников сферы социальной поддержки и их подопечных<sup>1</sup>.

Многие тенденции социальной жизни и экономической активности населения в развитых странах ОЭСР и России весьма похожи (старение населения и рабочей силы, цифровизация рабочих мест и многих сфер деятельности, быстрое устаревание компетенций, высокая занятость пожилых в сфере услуг и на низкоквалифицированных рабочих местах, проявления эйджизма и социальной изоляции в отношении пожилых). Поэтому осмысление зарубежного опыта помогает понять, что можно учесть при разработке образовательного направления обеспечения благополучной старости в России и что может быть адаптировано с учетом социокультурных и экономических реалий страны. В частности, важным выводом является необходимость учета региональной специфики при разработке образовательных программ. В странах ОЭСР доминируют структурированные системы с весьма четким разделением ролей между участниками, тогда как в государствах с развивающейся экономикой ключевая роль часто принадлежит локальным НКО, компенсирующим недостаток ресурсов через креативные решения. Для России актуальным представляется развитие гибридных моделей, сочетающих государственный контроль с частной инициативой, объединяющих цифровизацию обучения и очные форматы, что особенно важно для преодоления цифрового разрыва среди старшего поколения.

Учет зарубежной практики дополнительного образования в российской социальной политике поможет лицам старшего возраста овладеть востребованными квалификациями или получить современные навыки для активной жизни на пенсии и тем самым обеспечить многие параметры благополучной старости. В перспективе это не только улучшит качество жизни пожилых людей, но и усилит их вклад в социально-экономическое развитие общества, что особенно актуально в условиях демографического старения и социально-экономических вызовов последних лет.

1 Например, ООО «Верити» — компания добрых решений для образования и социальной сферы. Главная страница сайта URL: <https://верити.рф> (дата обращения 28.10.2025).

## Список источников

1. Динер 2016 — Динер А. А. Обзор зарубежного опыта в сфере дополнительного профессионального образования взрослых и пожилых людей / А. А. Динер, И. С. Стурова. EDN: WBGEUV // Экономика. Профессия. Бизнес = Economics. Profession. Business. 2016; 51:80–89. ISSN: 2413-8584.
2. Дополнительное образование... 2023 — Дополнительное образование как фактор повышения качества жизни / А. Г. Боброва, Н. Н. Батова, Л. Г. Воронежская [и др.]. Минск : Институт экономики НАН Беларуси, 2023. 174 с. ISBN: 978-985-08-3034-0. EDN: DNPVFX.
3. Евсеева 2013 — Евсеева Я. В. Современные тенденции в образовании пожилых людей (Реферативный обзор журнала «Erwachsenenbildung», 2011, № 13). EDN: QBLRTP // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология = Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology. 2013; 2:42–60. ISSN: 2219-8830.
4. Евсеева 2019 — Евсеева Я. В. Международные перспективы в сфере образования пожилых людей. EDN: IDUBAD // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология = Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology. 2019; 4:10–34. ISSN: 2219-8830.
5. Малишевски 2014 — Малишевски Т. Университеты третьего возраста в Польше (1975–2014): от учебных заведений для городской элиты до массового движения / Т. Малишевски, Д. Апанель // Образование через всю жизнь: непрерывное образование в интересах устойчивого развития: материалы 12-й Международной конференции, Санкт-Петербург, 30 мая — 01 июня 2014 года. Выпуск 12. Часть 2. Санкт-Петербург : Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, 2014. 354 с. С. 150–153. ISBN: 978-5-8290-1390-5.
6. Никипорец-Такигава 2022 — Никипорец-Такигава Г. Ю. Университеты третьего возраста в российской высшей школе: проблемное поле. DOI: 10.15826/umpra.2022.01.003. EDN: BVQFRY // Университетское управление: практика и анализ = University Management: Practice and Analysis. 2022; 26(1):42–53. ISSN: 1999-6640. eISSN: 1999-6659.
7. Успешное старение... 2020 — Успешное старение: социологические и социогеронтологические концепции : сборник научных трудов / Отв. ред. Я. В. Евсеева, М. А. Ядова. Москва : Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2020. 230 с. DOI: 10.31249/ustar/2020.00.00. EDN: SCMLMW. ISBN: 978-5-248-00951-0.
8. Якимова 2016 — Якимова Е. В. Четыре десятилетия университетов третьего возраста: прошлое, настоящее, будущее / Е. В. Якимова, М. Формоза. EDN: VMNKDZ // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология = Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology. 2016; 1:49–58. ISSN: 2219-8830.
9. Arai 2013 — Arai Y. Social education and kominkan / Y. Arai, M. Tokiwa-Fuse // Human rights education in Asia-Pacific. Osaka : Asia-Pacific Human Rights Information Center. 2013; 4:169–194. Текст : электронный. Available at: <https://www.hurights.or.jp/archives/asia-pacific/section1/pdf/Complete%20File%20for%20Volume%20Four.pdf#page=170> (дата обращения 14.10.2025).
10. Brünner 2011 — Brünner A. Leitprinzipien und didaktische Handlungsansätze in der Erwachsenenbildung. Lernen im Alter. DOI: 10.25656/01:7430 // Magazin erwachsenenbildung.at. 2011; 13:11S. eISSN: 1993-6818.
11. Brzezicki 2020 — Brzezicki Ł. The Efficiency of Third Age Universities in Poland: a non-Parametric DEA Approach. DOI: 10.24917/20833296.162.11 // Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]. 2020; 16(2):141–151. ISSN: 2083-3296.
12. Ehgartner 2011 — Ehgartner R. «Wäre ich ein Buch zum Lesen». Bibliotheken als Begleiter aktiven Alterns. DOI: 10.25656/01:7431 // Magazin erwachsenenbildung.at. 2011; 13:7S. eISSN: 1993-6818.
13. Formosa 2014 — Formosa M. Four decades of Universities of the Third Age: past, present, future. DOI: 10.1017/S0144686X12000797 // Ageing and Society. 2014; 34(1):42–66. ISSN: 0144-686X. e ISSN: 1469-1779.
14. Gołdys 2012 — Gołdys A. Zoom na UTW. Raport z badania / A. Gołdys, Ł. Krzyżanowska, M. Stec, Ł. Ostrowski. Warszawa : Towarzystwo Inicjatyw Twórczych «ę». 2012, 110 p. ISBN: 9788392983385. Текст : электронный. Available at: [https://nck.pl/upload/attachments/302534/zoom\\_na\\_utw\\_raport\\_calosciowy\\_www.pdf](https://nck.pl/upload/attachments/302534/zoom_na_utw_raport_calosciowy_www.pdf) (дата обращения 14.10.2025).
15. International perspectives... 2016 — International perspectives on older adult education / Eds by B. Finsden, M. Formosa. DOI: 10.1007/978-3-319-24939-1. Cham, Switzerland : Springer, 2016. 519 p. ISBN: 978-3-319-24937-7. Series ISSN: 1871-322X.
16. Gewonnene Jahre 2009 — Gewonnene Jahre. Empfehlungen der Akademiengruppe Altern in Deutschland // Altern in Deutschland. Band 9. Stuttgart : Deutsche Akademie der

- Naturforscher Leopoldina ; Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. 2009, 102 p. ISBN: 978-3-8047-2550-8. ISSN: 0369-5034. Текст : электронный. Available at: [https://www.leopoldina.org/uploads/tx\\_leopublication/NAL371Bd9.pdf](https://www.leopoldina.org/uploads/tx_leopublication/NAL371Bd9.pdf) (дата обращения 14.10.2025).
17. Le 2022 — *Le A. H.* Lifelong learning and adult education in Japan / A. H. Le, S. Billett // Australian Journal of Adult Learning. 2022; 62(1):31–55. ISSN: 1443-1394. Текст : электронный. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1345974.pdf> (дата обращения 14.10.2025).
18. Mohamed Abdellatif 2022 — *Mohamed Abdellatif K.* Promoting sustainability in non-formal education: the role of the Japanese kominkan / K. Mohamed Abdellatif, E. Hisai // Sustainability Education for a Better World. Newcastle upon Tyne : Cambridge Scholars Publishing. 2022; 110–125. ISBN (10): 1-5275-7723-6. ISBN: 978-1-5275-7723-7.
19. Wang 2019 — *Wang Q.* Japanese social education and kominkan practice: focus on residents' self-learning in community. DOI:10.1002/ace.20327 // New Directions for Adult and Continuing Education. 2019; 162:73–84. ISSN: 1052-2891.

### References

1. Diner A. A. Obzor zarubezhnogo opyta v sfere dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya vzroslykh i pozhilykh lyudey [Review of Foreign Experience in Continuing Professional Education of Adults and the Elderly]. By A. A. Diner, I. S. Sturova. EDN: WBGEUV. *Economics. Profession. Business.* 2016; 51:80–89. ISSN: 2413-8584 (in Russ.).
2. *Dopolnitel'noye obrazovaniye kak faktor povysheniya kachestva zhizni* [Continuing Education as a Factor in Improving the Quality of Life]. By A. G. Bobrova, N. N. Batova, L. G. Voronetskaya [et al.]. Minsk : Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus Publ., 2023. 174 p. ISBN: 978-985-08-3034-0. EDN: DNPVFX (in Russ.).
3. Evseeva Ya. V. Sovremennyye tendentsii v obrazovanii pozhilykh lyudey (Referativnyy obzor zhurnala "Erwachsenenbildung", 2011, No. 13) Current Trends in the Education of the Elderly (Abstract Review of the Journal "Erwachsenenbildung", 2011, No. 13). EDN: QBLRTP. *Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology.* 2013; 2:42–60. ISSN: 2219-8830 (in Russ.).
4. Evseeva Ya. V. Mezhdunarodnyye perspektivy v sfere obrazovaniya pozhilykh lyudey [International Perspectives in the Education of the Elderly]. EDN: IDUBAD. *Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology.* 2019; 4:10–34. ISSN: 2219-8830 (in Russ.).
5. Maliszewski T. University tret'yego vozrasta v Pol'she (1975–2014): ot uchebnykh zavedeniy dlya gorodskoy elity do massovogo dvizheniya [Universities of the Third Age in Poland (1975–2014): From Institutions for the Urban Elite to a Mass Movement]. By T. Maliszewski, D. Apanel. *Obrazovaniye cherez vsyu zhizn': nepreryvnoye obrazovaniye v interesakh ustoychivogo razvitiya* [Lifelong Education: Continuous Education for Sustainable Development : Proceedings of the 12th International Conference, St. Petersburg, May 30 – June 1, 2014]. Issue 12. Part 2. St. Petersburg : Pushkin Leningrad State University Publ., 2014. 354 p. pp. 150–153. ISBN: 978-5-8290-1390-5 (in Russ.).
6. Nikiporets-Takigawa G. Yu. University tret'yego vozrasta v rossiyskoy vysshey shkole: problemnoye pole. [Universities of the Third Age in Russian Higher Education: A Problem Field]. DOI: 10.15826/umpa.2022.01.003. EDN: BVQFRY. *University Management: Practice and Analysis.* 2022; 26(1):42–53. ISSN: 1999-6640. eISSN: 1999-6659 (in Russ.).
7. *Uspeshnoye starenie: sotsiologicheskiye i sotsiogerontologicheskiye kontseptsii* [Successful Aging: Sociological and Sociogerontological Concepts] : A Collection of Scientific Papers. Eds. Ya. V. Evseeva, M. A. Yadova. Moscow : Institute of Scientific Information on Social Sciences, Russian Academy of Sciences Publ., 2020. 230 p. DOI: 10.31249/ustar/2020.00.00. EDN: SCMLMW. ISBN: 978-5-248-00951-0 (in Russ.).
8. Yakimova E. V. Chetyre desyatiletiya universitetov tret'yego vozrasta: proshloye, nastoyashcheye, budushcheye [Four Decades of Universities of the Third Age: Past, Present, Future]. By E. V. Yakimova, M. Formosa. EDN: VMNKDZ. *Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology.* 2016; 1:49–58. ISSN: 2219-8830 (in Russ.).
9. Arai Y. Social education and kominkan. By Y. Arai, M. Tokiwa-Fuse. *Human rights education in Asia-Pacific.* Osaka : Asia-Pacific Human Rights Information Center. 2013; 4:169–194. Текст : электронный. Available at: <https://www.hurights.or.jp/archives/asia-pacific/section1/pdf/Complete%20File%20for%20Volume%20Four.pdf#page=170> (дата обращения 14.10.2025).
10. Brünner A. Leitprinzipien und didaktische Handlungsansätze in der Erwachsenenbildung. Lernen im Alter. DOI: 10.25656/01:7430. *Magazin erwachsenenbildung.at.* 2011; 13:115. eISSN: 1993-6818 (in German).

11. Brzezicki Ł. The Efficiency of Third Age Universities in Poland: a non-Parametric DEA Approach. DOI: 10.24917/20833296.162.11. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*. 2020; 16(2):141–151. ISSN: 2083-3296.
12. Ehgartner R. “Wäre ich ein Buch zum Lesen”. Bibliotheken als Begleiter aktiven Alterns. DOI: 10.25656/01:7431. *Magazin erwachsenenbildung.at*. 2011; 137S. eISSN: 1993-6818 (in German).
13. Formosa M. Four decades of Universities of the Third Age: past, present, future. DOI: 10.1017/S0144686X12000797. *Ageing and Society*. 2014; 34(1):42–66. ISSN: 0144-686X. e ISSN: 1469-1779.
14. Gołdys A. *Zoom na UTW. Raport z badania*. By A. Gołdys, Ł. Krzyżanowska, M. Stec, Ł. Ostrowski. Warszawa : Towarzystwo Inicjatyw Twórczych «ę». 2012, 110 p. ISBN: 9788392983385. Text : electronic. Available at: [https://nck.pl/upload/attachments/302534/zoom\\_na\\_utw\\_raport\\_calosciowy\\_www.pdf](https://nck.pl/upload/attachments/302534/zoom_na_utw_raport_calosciowy_www.pdf) (accessed 10/14/2025) (in Polish).
15. *International perspectives on older adult education*. Eds by B. Findsen, M. Formosa. DOI: 10.1007/978-3-319-24939-1. Cham, Switzerland : Springer, 2016. 519 p. ISBN: 978-3-319-24937-7. Series ISSN: 1871-322X.
16. Gewonnene Jahre. Empfehlungen der Akademiengruppe Altern in Deutschland. *Altern in Deutschland*. Band 9. Stuttgart : Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina ; Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. 2009, 102 p. ISBN: 978-3-8047-2550-8. ISSN: 0369-5034. Text : electronic. Available at: [https://www.leopoldina.org/uploads/tx\\_leopublication/NAL371Bd9.pdf](https://www.leopoldina.org/uploads/tx_leopublication/NAL371Bd9.pdf) (accessed 10/14/2025) (in German).
17. Le A. H. Lifelong learning and adult education in Japan. By A. H. Le, S. Billett. *Australian Journal of Adult Learning*. 2022; 62(1):31–55. ISSN: 1443-1394. Text : electronic. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1345974.pdf> (accessed 10/14/2025).
18. Mohamed Abdellatif K. Promoting sustainability in non-formal education: the role of the Japanese kominkan / K. Mohamed Abdellatif, E. Hisai. *Sustainability Education for a Better World*. Newcastle upon Tyne : Cambridge Scholars Publishing, 2022; 110–125. ISBN (10): 1-5275-7723-6. ISBN: 978-1-5275-7723-7.
19. Wang Q. Japanese social education and kominkan practice: focus on residents' self-learning in community. DOI:10.1002/ace.20327. *New Directions for Adult and Continuing Education*. 2019; 162:73–84. ISSN: 1052-2891.

*Информация об авторах:*

**Фетюков Александр Васильевич** — младший научный сотрудник, Researcher ID: ACH-4409-2022, РИНЦ AuthorID: 1100627; SPIN-код: 1456-5156; **Белехова Галина Вадимовна** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Researcher ID: I-8182-2016, РИНЦ AuthorID: 630621, SPIN-код: 7115-1939.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Вологодский научный центр Российской академии наук», ул. Горького, 56а, Вологда, 160014, Россия.

*Information about the authors:*

**Fetyukov Aleksandr V.** — Junior researcher, Researcher ID: ACH-4409-2022, AuthorID: 1100627; SPIN-code: 1456-5156; **Belekhova Galina V.** — Candidate of Sciences (Economics), Senior Researcher, Researcher ID: I-8182-2016, AuthorID: 630621, SPIN-code: 7115-1939.

Place of work of the authors: Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, 56A Gorky St., Vologda, 160014, Russia.

*Статья поступила в редакцию 13.11.2025; одобрена после рецензирования 25.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 11/13/2025; approved after reviewing 11/25/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 41–46.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 41–46.

Научная статья  
УДК: 332.135  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.4

### Методологические основы развития локально-территориальных потребительских рынков в условиях трансформации региональных и национальных экономических систем

**Сусанна Рамазановна Натхо** — Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия.  
[susannar@mail.ru](mailto:susannar@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9921-8138>

**Аннотация.** Актуальность исследования, посвящённого методологическим основам развития локально-территориальных потребительских рынков в современных условиях, определяется, как внешними возмущениями, так и изменениями во внутренней экономической политике. Цель данного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методологических основ развития локально-территориальных потребительских рынков в контексте трансформации региональных и национальных экономических систем. Научная новизна предлагаемого исследования заключается в разработке методологии формирования и развития локально-территориальных потребительских рынков в условиях трансформации региональных и национальных экономических систем, а также в формировании новых подходов к их управлению с использованием цифровизации и интеграционных механизмов.

**Ключевые слова:** локально-территориальные потребительские рынки, цифровизация, факторы дифференциации, территориальные комплексы, потребительское поведение, экономический рост, инфляция.

**Для цитирования:** Натхо С. Р. Методологические основы развития локально-территориальных потребительских рынков в условиях трансформации региональных и национальных экономических систем. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.4 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:41–46.

*JEL: L52, R12, R58*

Original article

### Methodological foundations for the development of local-territorial consumer markets in the context of the transformation of regional and national economic systems

**Susanna R. Natkho** — Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia. [susannar@mail.ru](mailto:susannar@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9921-8138>

**Abstract.** The relevance of this study, devoted to the methodological foundations of developing local-territorial consumer markets in the current context, is determined by both external disturbances and changes in domestic economic policy. The purpose of this study is to theoretically substantiate and develop a methodological framework for developing local-territorial consumer markets in the context of the transformation of regional and national economic systems. The scientific novelty of this research lies in the development of a methodology for the formation and development of local-territorial consumer markets in the context of the transformation of regional and national economic systems, as well as in the formation of new approaches to their management using digitalization and integration mechanisms.

**Key words:** local-territorial consumer markets, digitalization, differentiation factors, territorial complexes, consumer behavior, economic growth, inflation.

**For citation:** Natkho S. R. Methodological foundations for the development of local-territorial consumer markets in the context of the transformation of regional and national economic systems. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.4. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:41–46 (in Russ.).

*JEL: L52, R12, R58*

## Введение

Актуальность исследования, посвящённого методологическим основам развития локально-территориальных потребительских рынков в современных условиях, определяется, как внешними возмущениями, так и изменениями во внутренней экономической политике. Нынешний этап развития экономики характеризуется усилением процессов, как глобализации, так и цифровизации, что приводит к заметным структурным сдвигам в организации функционирования региональных рынков. В условиях возрастания влияния глобальных факторов, локальные потребительские рынки продолжают играть значительную роль в формировании экономического потенциала регионов, обеспечивая воспроизводственные процессы и устойчивость социально-экономического развития территориальных комплексов [Устойчивое развитие территорий 2021].

Определение роли локальных рынков становится особенно важным в условиях необходимости адаптации к новым вызовам мировой экономики, связанным с цифровой трансформацией, внешними вызовами и современным изменением моделей потребительского поведения. В этих условиях локально-территориальные рынки выступают не только основным элементом внутреннего экономического механизма, но и инструментом и рычагом обеспечения региональной экономической безопасности. Их устойчивое развитие настоятельно требует разработки методологических основ, способных учесть многоуровневую специфику рыночных процессов, а также разработки эффективных методов и инструментов регулирования и интеграции в внутринациональные и межнациональные экономические системы.

Сегодня, особое значение приобретает взаимодействие локальных рынков с государственными и региональными институтами управления, так как именно этот механизм определяет эффективность экономической политики на местах. Сложившиеся различия в социально-экономических условиях, уровне инфраструктурного развития и инновационной активности регионов обуславливают необходимость разработки гибких подходов, обеспечивающих учет интересов всех участников рыночного взаимодействия и способ-

ствующих итоговому росту конкурентоспособности локальных производителей [Беданокс 2022].

При рассмотрении современных экономических тенденций важным направлением становится исследование интеграционных процессов, соединяющих локальные рынки с общенациональной и глобальной экономикой. Это формирует предпосылки для устойчивого экономического роста не только на уровне отдельных территорий, но и государства в целом.

Проведенный анализ динамики индекса потребительских цен в Южном федеральном округе за 2010–2024 гг. выявил общие закономерности инфляционных процессов и их влияние на уровень жизни населения региона. Фиксируемый умеренный рост индекса потребительских цен в большинстве субъектов округа указывает на стабильное влияние инфляции на экономическое развитие [Смирнова 2023]. При этом, в ряде субъектов, в первую очередь, в Республике Крым и Севастополе, фиксируются более выраженные колебания, определяемые их специфическими политико-экономическими особенностями. В тоже время, различия в динамике инфляции, фиксируемые в Республике Калмыкия и Астраханской области отражают региональные особенности в экономической структуре, потребительских предпочтениях и проводимой политике регулирования цен [Чернявский 2015].

Итак, анализ и изучение тенденций развития локально-территориальных потребительских рынков и факторов, влияющих на динамику и темпы их функционирования, является важным условием формирования эффективных механизмов адаптации региональных экономик к изменяющимся внутренним и внешним условиям.

Востребованность разработки новых подходов к управлению локальными потребительскими рынками сегодня продиктована изменениями в структуре спроса, последовательным внедрением инновационных технологий и значительным ростом рыночной волатильности. Именно поэтому формирование механизма взаимодействия между государством, бизнесом и обществом, ориентированного на стимулирование спроса и предложения, становится ключевым направлением обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности локальных

экономических систем [Костюшок 2024].

Цель данного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методологических основ развития локально-территориальных потребительских рынков в контексте трансформации региональных и национальных экономических систем.

Для реализации цели исследования были сформулированы следующие задачи:

- разработать комплексный подход к анализу процессов развития локально-территориальных потребительских рынков в современных условиях;
- выявить теоретические основы регулирования и управления развитием локально-территориальных потребительских рынков;
- предложить методологию регулирования и прогнозирования развития локальных потребительских систем;
- сформулировать предложения и рекомендации по созданию инновационно-интеграционных институтов и механизмов, направленных на эффективное управление и регулирование локально-территориальных рынков;
- разработать формы и методы внедрения цифровых технологий и инновационных механизмов рыночного регулирования в систему функционирования локальных рынков.

#### **Методология и методы исследования**

Методология и методы исследования основаны на использовании междисциплинарного подхода, сочетающего положения региональной экономики, теории управления, институциональной теории и цифровой экономики [Ложникова 2012]. Его теоретико-методологическую основу составили труды ведущих отечественных и зарубежных исследователей в области анализа потребительских рынков, моделирования экономических процессов и теории регионального развития.

Основные методы исследования включают:

- системный анализ, который рассматривает локальные рынки как элементы единого экономического пространства;
- сравнительный анализ, который позволяет выявить различия в динамике и структуре локальных рынков различных регионов;

- экономико-статистические методы, которые обеспечивают количественную оценку тенденций развития, включая инфляцию, динамику цен и структуру потребления;
- методы моделирования социально-экономических процессов, которые выявляют взаимосвязи между факторами устойчивости локальных рынков;
- прогностические методы, позволяющие оценить возможные сценарии развития локально-территориальных потребительских рынков в условиях внешних и внутренних изменений.

Применение комплексной методологической базы обеспечило достоверность выводов и практическую применимость предложений и рекомендаций [Артели старателей... 2023].

#### **Научная новизна исследования**

Научная новизна предлагаемого исследования заключается в разработке методологии формирования и развития локально-территориальных потребительских рынков в условиях трансформации региональных и национальных экономических систем, а также в формировании новых подходов к их управлению с использованием цифровизации и интеграционных механизмов:

1. По результатам исследования разработана концептуальная методология развития локально-территориальных потребительских рынков, включающая интеграцию факторов региональной специфики и глобальных экономических изменений, что позволяет прогнозировать развитие локальных рынков и адаптировать их к изменяющимся условиям.
2. В рамках исследования предложен инновационный подход к регулированию локальных рынков, включающий государственно-частное взаимодействие для повышения устойчивости и экономической безопасности.
3. По результатам исследования разработан дифференцированно-целевой подход к управлению локально-территориальными потребительскими рынками, учитывающий особенности территориальной и экономической структуры регионов, что позволяет создавать условия для гармоничного развития и повышения конкурентоспособности.

4. В рамках исследования сформулированы предложения по созданию инновационно-интеграционных институтов и механизмов управления, обеспечивающих прогнозирование рыночной динамики и устойчивую экономическую модель развития территорий.
5. Разработаны рекомендации по внедрению цифровых технологий и платформ, способствующих интеграции локальных рынков в национальную и глобальную экономику, а так же повышению прозрачности и эффективности управления экономическими процессами.

#### Основные результаты исследования

1. Локально-территориальные потребительские рынки в исследовании рассматриваются как динамичные социально-экономические системы, функционирующие на стыке рыночных и институциональных механизмов. Их устойчивость, в первую очередь, зависит от институциональной среды, цифровой инфраструктуры и степени интеграции участников рынка.
2. Анализ динамики потребительских цен в Южном Федеральном Округе показал территориальные различия, отражающие специфику экономики и рыночной инфраструктуры. Так, например, Республика Крым и Севастополь устойчиво демонстрируют более резкие ценовые колебания по сравнению с Астраханской областью и Республикой Калмыкия [Устойчивое развитие территорий 2021].
3. Цифровизация потребительских рынков повышает прозрачность рыночных отношений, оптимизирует товароборот и формирует новые каналы взаимодействия производителей и потребителей, укрепляя конкурентные позиции регионов.
4. Эффективность локально-территориальных потребительских рынков прямо связана с институциональной зрелостью регионов. В этих условиях, развитая система государственно-частного партнёрства, координация между органами власти и бизнесом будут обеспечивать более устойчивое развитие потребительских рынков [Чеглов 2023].
5. Современные изменения в потребительском поведении (рост значимости онлайн-покупок, нематериальных ценностей и цифровых сервисов) формируют сегодня новую архитектуру локальных рынков, которая требует интеграции цифровых и институциональных решений.
6. Разработана система прогнозирования и оценки устойчивости локально-территориальных потребительских рынков, позволяющая проводить мониторинг необходимых ключевых показателей: цифровизация, инвестиции, рост товарооборота и удовлетворённость потребителей.

#### Выводы

1. Локально-территориальные потребительские рынки следует рассматривать как управляемые и самоорганизующиеся системы, способные к адаптации и развитию под влиянием институциональных, технологических и поведенческих факторов.
2. Дифференцированный подход к их регулированию, учитывающий специфику территориальной и экономической структуры регионов, позволяет формировать устойчивые локальные потребительские рынки.
3. Цифровизация и внедрение электронных платформ повышают эффективность управления, прозрачность и интеграцию локальных потребительских рынков в национальные и межнациональные экономические системы.
4. Институциональное развитие, включая создание инновационно-интеграционных институтов, способствует устойчивому функционированию локально-территориальных потребительских рынков и снижению внешних рисков.
5. Адаптация к внешним шокам (санкции; логистические изменения; колебания спроса и предложения) требует формирования гибких механизмов управления, способных обеспечивать продовольственную и товарную безопасность страны и регионов.
6. Создание региональных центров интеграции и цифровой координации локальных потребительских рынков обеспечивает мониторинг, прогнозирование и управление рыночными процессами, тем самым повышая устойчивость и конкурентоспособность регионов.

### Практические рекомендации

- Внедрение цифровых платформ и аналитических систем для мониторинга спроса и предложения на локальных потребительских рынках.
  - Развитие государственно-частного партнёрства для поддержки локальных производителей и стимулирования инноваций в регионах.
  - Формирование институциональной среды, регулирующей правовые, экономические и социальные аспекты функционирования локально-территориальных потребительских рынков.
  - Использование методики оценки ключевых показателей для анализа эффективности локальных потребительских рынков и своевременной корректировки политики развития.
  - Интеграция локальных потребительских рынков в национальные и межнациональные экономические сети для повышения устойчивости и конкурентоспособности.
- Реализация предложенных инструментов, механизмов и методических решений создаст условия для устойчивого развития локально-территориальных потребительских рынков, укрепления экономического потенциала регионов и обеспечения долгосрочной социальной и экономической стабильности в них.

### Список источников

1. Артели старателей... 2023 — Артели старателей: феномен из прошлого или облик будущего? / А. В. Ложникова, А. С. Тулупов, О. В. Куделина, С. В. Чернявский. DOI: 10.25018/0236\_1493\_2023\_7\_0\_145. EDN: AQIENJ // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) = Mining Informational and Analytical Bulletin (Scientific and Technical Journal). 2023; 7:145–165. ISSN: 0236-1493.
2. Беданокков 2022 — Беданокков М. К. Взаимовлияние ожидаемой продолжительности жизни и ВВП в странах мира / М. К. Беданокков, Е. В. Моргунов, С. В. Чернявский. DOI: 10.19181/population.2022.25.4.1. EDN: CZVKHC // Народонаселение = Population. 2022; 25(4):4–15. ISSN: 1561-7785.
3. Костюшок 2024 — Костюшок Я. В. Проблемы обеспечения устойчивого инновационного развития сельских территорий / Я. В. Костюшок, С. В. Чернявский. Москва : Институт проблем рынка РАН, 2024. 194 с. ISBN: 978-5-605-21412-0. EDN: XVMAJK.
4. Ложникова 2012 — Ложникова А. В. Научно-технологическое развитие России: проблемы формирования эффективного механизма, или как сделать важными «особо важные» НИОКР / А. В. Ложникова, А. Э. Сазонов, Л. М. Огородова. EDN: PGPEKT // Вестник Томского государственного университета = Tomsk State University Journal. 2012; 364:113–119. ISSN: 1561-7793; eISSN: 1561-803X.
5. Смирнова 2023 — Смирнова В. Р. Легкая промышленность России в разрезе государственной политики импортозамещения и инновационного развития / В. Р. Смирнова, С. В. Чернявский, Ю. С. Васильева. DOI: 10.17223/19988648/63/4. EDN: JVPDJF // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2023; 63:74–91. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
6. Устойчивое развитие территорий 2021 — 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: EOUPPK.
7. Чеглов 2023 — Чеглов А. В. Экосистемный подход к развитию потребительского рынка: зарубежные практики балансирования и регулирования / А. В. Чеглов, В. П. Чеглов. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.005. EDN: ALCOKN // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023; 2(3):39–49. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X.
8. Чернявский 2015 — Чернявский С. В. Определение размеров природной ренты и совершенствование налога на добычу полезных ископаемых / С. В. Чернявский, Н. А. Золотарев. EDN: TPTFVZ // Вестник университета. 2015; 2:141–144. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415.

### References

1. Arteli starateley: fenomen iz proshlogo ili oblik budushchego? [Mining Artels: A Phenomenon of the Past or the Face of the Future?]. By A. V. Lozhnikova, A. S. Tulupov, O. V. Kudelina, S. V. Chernyavsky. DOI: 10.25018/0236\_1493\_2023\_7\_0\_145. EDN: AQIENJ. *Mining Informational and Analytical Bulletin (Scientific and Technical Journal)*. 2023; 7:145–165. ISSN: 0236-1493 (in Russ.).
2. Bedanokov M. K. Vzaimovliyaniye ozhidayemoy prodolzhitel'nosti zhizni i VVP v stranakh mira [The Interaction of Life Expectancy and GDP in Countries of the World]. By M. K. Bedanokov, E. V. Morgunov, S. V. Chernyavsky. DOI: 10.19181/population.2022.25.4.1. EDN: CZVKHC. *Population*. 2022; 25(4):4–15. ISSN: 1561-7785 (in Russ.).

3. Kostyushok Ya. V. Problemy obespecheniya ustoychivogo innovatsionnogo razvitiya sel'skikh territoriy [Problems of Ensuring Sustainable Innovative Development of Rural Areas]. By Ya. V. Kostyushok, S. V. Chernyavsky. Moscow : Market Research Institute of the Russian Academy of Sciences Publ., 2024. 194 p. ISBN: 978-5-605-21412-0. EDN: XVMAJK (in Russ.).
4. Lozhnikova A. V. Nauchno-tekhnologicheskoye razvitiye Rossii: problemy formirovaniya effektivnogo mekhanizma, ili kak sdelat' vazhnymi "osobo vazhnyye" NIOKR [Scientific and Technological Development of Russia: Problems of Forming an Effective Mechanism, or How to Make "Particularly Important" R&D Important]. By A. V. Lozhnikova, A. E. Sazonov, L. M. Ogorodova. EDN: PGPEKT. *Tomsk State University Journal*. 2012; 364:113–119. ISSN: 1561-7793; eISSN: 1561-803X (in Russ.).
5. Smirnova V. R. Legkaya promyshlennost' Rossii v razreze gosudarstvennoy politiki importozameshcheniya i innovatsionnogo razvitiya [Light Industry of Russia in the Context of State Policy of Import Substitution and Innovative Development]. By V. R. Smirnova, S. V. Chernyavsky, Yu. S. Vasilyeva. DOI: 10.17223/19988648/63/4. EDN: JVPDJF. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2023; 63:74–91. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227 (in Russ.).
6. *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.).
7. Cheglov A. V. Ekosistemnyy podkhod k razvitiyu potrebitel'skogo rynka: zarubezhnyye praktiki balansirovaniya i regulirovaniya [Ecosystem Approach to Consumer Market Development: Foreign Practices of Balancing and Regulation]. By A. V. Cheglov, V. P. Cheglov. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.005. EDN: ALCOKN. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2023; 2(3):39–49. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X (in Russ.).
8. Chernyavsky S. V. Opredeleniye razmerov prirodnoy renty i sovershenstvovaniye naloga na dobychu poleznykh iskopayemykh [Determining the Amount of Natural Rent and Improving the Tax on Mineral Extraction]. By S. V. Chernyavsky, N. A. Zolotarev. EDN: TPTFVZ. *Vestnik universiteta*. 2015; 2:141–144. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415 (in Russ.).

*Информация об авторе:*

**Натхо Сусанна Рамазановна** — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 5120-2381, AuthorID: 888069. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный технологический университет» (ФГБОУ ВО «КубГТУ»), ул. Московская, 2, Краснодар, 350072, Россия.

*Information about the author:*

**Natkho Susanna R.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 5120-2381, AuthorID: 888069, Kuban State Technical University, 2 Moskovskaya st., Krasnodar, 350072, Russia.

*Статья поступила в редакцию 09.09.2025; одобрена после рецензирования 26.09.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 09/09/2025; approved after reviewing 09/26/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 47–54.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 47–54.

Научная статья  
УДК: 338.001.36, 378.4  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.5

### Влияние высших учебных заведений на развитие науки и инноваций регионов Приволжского федерального округа

Алия Аюповна Гатауллина<sup>1,2</sup>, Алина Айратовна Зяббарова<sup>1,3</sup>

**Аннотация.** В настоящем исследовании проведен анализ влияния вузов на научное и инновационное развитие регионов Приволжского федерального округа. Предлагается индекс вклада высших учебных заведений на научный и инновационный территориальный рост, который учитывает 11 показателей научно-образовательных учреждений и регионов (число кадров высшей квалификации, доходы от инновационной деятельности, уровень публикационной активности и др.). В результате проведенного анализа три региона (Башкортостан, Татарстан и Самарская область) являются лидерами по территориальному развитию науки и инноваций в ПФО. Более детальный анализ позволил определить вузы в регионах, которые вносят существенный вклад в территориальный рост региона присутствия, а также выявить проблемные области в соответствии с анализируемыми показателями. В частности, отметим, высокие показатели вузов естественно-научного профиля. Так, для медицинских вузов характерна высокая коммерциализация, а также с учетом их специфики — численность студентов, проходящих подготовку высшей квалификации (в частности, ординаторы); для технических вузов — высокие показатели по объемам НИОКР; для гуманитарных вузов — сопоставительно отстающие значения показателей практически по всем направлениям оценки. В работе обсуждается влияние ряда научных и инновационных показателей вуза на развитие региона. Исследование позволило выявить различия в уровнях развития науки и инноваций по регионам Приволжского федерального округа. Материалы статьи представляют практическую ценность для административного персонала вузов.

**Ключевые слова:** наука, инновации, регион, университет, вуз, Приволжский федеральный округ, ПФО, влияние образования, территориальный рост.

**Благодарности.** Работа выполнена за счет гранта Академии наук Республики Татарстан, предоставленного молодым кандидатам наук (постдокторантам) с целью защиты докторской диссертации, выполнения научно-исследовательских работ, а также выполнения трудовых функций в научных и образовательных организациях Республики Татарстан в рамках Государственной программы Республики Татарстан «Научно-технологическое развитие Республики Татарстан» (Соглашение от 16.12.2024 № 10/2024-ПД).

**Для цитирования:** Гатауллина А. А. Влияние высших учебных заведений на развитие науки и инноваций регионов Приволжского федерального округа / А. А. Гатауллина, А. А. Зяббарова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.5 // Вестник МИРБИС. 2025; 4: 47–54.

JEL: C10, I20, O10, O30

Original article

### The impact of higher education institutions on the development of science and innovation in the regions of the Volga federal district

Aliya A. Gataullina<sup>4,5</sup>, Alina A. Zyabbarova<sup>4,6</sup>

**Abstract.** This paper analyzes the impact of higher education institutions on scientific and innovative development of the Volga Federal District regions. The index of higher education institutions' contribution to scientific and innovative territorial growth is proposed, which considers 11 metrics of scientific and educational institutions and regions (number of higher education personnel, income from innovation activities, level of publication activity, etc.). As a result of the analysis, three regions (Bashkortostan, Tatarstan

1 Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия

2 [AliAShugaepova@kpfu.ru](mailto:AliAShugaepova@kpfu.ru), <http://orcid.org/0000-0001-5361-7360>

3 [AliAZyabbarova@kpfu.ru](mailto:AliAZyabbarova@kpfu.ru), <http://orcid.org/0009-0006-1360-506X>

4 Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

5 [AliAShugaepova@kpfu.ru](mailto:AliAShugaepova@kpfu.ru), <http://orcid.org/0000-0001-5361-7360>

6 [AliAZyabbarova@kpfu.ru](mailto:AliAZyabbarova@kpfu.ru), <http://orcid.org/0009-0006-1360-506X>

and Samara Region) are leaders in the territorial development of science and innovation in the Volga Federal District. A more detailed analysis allowed us to identify universities in the regions that make a significant contribution to the territorial growth of the region of presence, as well as to identify problem areas in accordance with the analyzed indicators. In particular, we note the high performance of universities of natural science profile. Thus, medical HEIs are characterized by high commercialization, as well as, considering their specifics, by the number of students undergoing higher qualification training (in particular, residents); technical HEIs are characterized by high indicators of R&D volumes; humanities HEIs are characterized by comparatively lagging behind indicators in almost all areas of assessment. The paper discusses the impact of a number of scientific and innovative indicators of HEIs on the development of the region. The study revealed differences in the levels of science and innovation development in the regions of the Volga Federal District. The materials of the article are of practical value for administrative staff of universities.

**Key words:** science, innovation, region, university, higher education institution, Volga Federal District, VFD, impact of education, territorial growth.

**Acknowledgements.** This paper is performed as part of the grant of the Tatarstan Academy of Sciences, provided to young candidates of sciences (postdoctoral fellows) for the purpose of defending their doctoral dissertation, conducting research, as well as performing their work duties in scientific and educational organizations of the Republic of Tatarstan within the framework of the State Program of the Republic of Tatarstan «Scientific and Technological Development of the Republic of Tatarstan» (Agreement No.10/2024-PD, 16.12.2024).

**For citation:** Gataullina A. A. The impact of higher education institutions on the development of science and innovation in the regions of the Volga federal district. By A. A. Gataullina, A. A. Zyabbarova DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.5. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:47–54 (in Russ.).

JEL: C10, I20, O10, O30

## Введение

Научно-образовательный сектор играет важнейшую роль в инновационном и технологическом росте регионов, выступая одним из ключевых элементов, обеспечивающих их развитие. Исследование напрямую связано с целями Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, направленными на повышение конкурентоспособности страны за счет развития науки и технологий<sup>2</sup>. Именно этот сектор, объединяя науку и образование, является генератором новых знаний, технологий и квалифицированных кадров, необходимых для роста экономики и повышения конкурентоспособности территорий. Программа «Приоритет-2030» ориентирована на обеспечение участия университетов в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации<sup>3</sup>. Помимо этого, учреждения высшего образования часто выступают центрами инноваций, разрабатывая новые решения и технологии, которые впоследствии внедряются в производство и другие сферы деятельности, тем самым способствуя научно-технологическому развитию и увеличению инновационной актив-

ности региона. Таким образом, именно эффективная работа научно-образовательного сектора, в частности высшего образования, во многом определяет будущее инновационное и технологическое развитие территории.

Актуальность указанной проблематики подтверждается степенью ее отражения в научно-технической литературе. Вопросы влияния финансирования НИОКР на социально-экономическое развитие страны и отдельных регионов исследуются в работах В. Ю. Анисимовой и Э. П. Гаффарлы, а также Е. А. Третьяковой и других авторов. Результаты этих исследований показывают, что увеличение финансирования науки и образования приводит к росту ряда социально-экономических показателей, таких как валовой региональный продукт (ВРП) и среднедушевые доходы населения [Анисимова 2021; Третьякова 2021]. Проблемы подготовки научно-педагогических кадров являются предметом исследований Т. И. Шукшиной и П. В. Замкина, Е. А. Шильниковой и О. В. Росляковой. Отечественные и зарубежные ученые также активно изучают показатели продуктивности научно-образовательного сектора

1 © А. А. Гатауллина, А. А. Зяббарова, 2025  
Вестник МИРБИС, 2025, № 4(44), с. 47–54.

2 Российская Федерация : Президент РФ : Указы : О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : от 28.02.2024 г. № 145. Текст: электронный // Президент России : официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 03.02.2025).

3 Приоритет 2030 : программа. Текст: электронный // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : официальный сайт. URL: <https://priority2030.ru/> (дата обращения: 03.02.2025).

[Шукшина 2012; Шильникова 2023]. Применяются различные методы анализа, включая: сопоставительный анализ индикаторов (наукометрические данные, расходы на НИОКР и др.) — М. Р. Сафиуллин, динамический и структурный анализ наукометрических данных — Э. Х. Шаймарданова и др., кластерный анализ — Е. В. Соколова, С. В. Бегичева, С. П. Чен и К. В. Чанг [Сафиуллин 2024; Оценка показателей эффективности... 2023; Соколова 2022; Chen 2021]. Результаты этих исследований подтверждают, что оценка вклада научно-образовательного сектора в развитие региона может осуществляться с использованием разнообразных методов анализа данных, каждый из которых позволяет получить ценную информацию о вкладе университетов в научное и инновационное развитие регионов. Анализ литературы демонстрирует широкий спектр исследований, направленных на изучение различных аспектов влияния университетов на развитие науки и инноваций регионов.

Целью представленного исследования является анализ влияния высших учебных заведений Приволжского федерального округа на научное и инновационное развитие регионов. В рамках исследования определяется интегральный индекс по 11 показателям, который позволяет распределить вузы по кластерам в зависимости от их влияния на научное и инновационное развитие регионов.

### Материалы и методы

Настоящее исследование выполнено на основе данных Минобрнауки и Росстата. База данных Минобрнауки РФ содержит количественные показатели деятельности вузов, Росстат — региональные показатели. В качестве объекта исследования выбраны учреждение высшего образования Приволжского федерального округа.

Для определения уровня вклада высших учебных заведений Приволжского федерального округа в части научного и инновационного развития регионов, предлагается интегральный индекс на основе показателей, который вычисляется по формуле 1:

$$I_{\text{наука}} = I_{\text{МП}} + I_{\text{асп}} + I_{\text{док}} + I_{\text{НИОКРсобств}} + I_{\text{НИОКР}} + I_{\text{диссов}} + I_{\text{ЛС}} + I_{\text{РИД}} + I_{\text{журн}} + I_{\text{публ}} + I_{\text{цит}} \quad (1)$$

где  $I_{\text{наука}}$  — индекс вклада высших учебных заведений в научное и инновационное развитие регионов (интегральный критерий);

$I_{\text{МП}}$  — количество малых предприятий, создан-

ных при участии вуза;

$I_{\text{асп}}$  — подготовка кадров высшей квалификации в аспирантуре, ординатуре и ассистентуре;

$I_{\text{док}}$  — подготовка кадров высшей квалификации в докторантуре;

$I_{\text{НИОКРсобств}}$  — объем НИОКР, выполненных собственными силами вуза;

$I_{\text{НИОКР}}$  — общий объем НИОКР, включая привлеченные средства;

$I_{\text{диссов}}$  — количество диссертационных советов, действующих в вузе;

$I_{\text{ЛС}}$  — количество лицензионных соглашений, заключенных вузом;

$I_{\text{РИД}}$  — объем доходов от использования результатов интеллектуальной деятельности (РИД);

$I_{\text{журн}}$  — количество научных журналов, издаваемых вузом;

$I_{\text{публ}}$  — количество публикаций в изданиях, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ);

$I_{\text{цит}}$  — количество цитирований публикаций вуза в изданиях, индексируемых РИНЦ.

Для сопоставимости данных каждый показатель пронормирован. Это позволяет избежать влияния различий в масштабах и единицах измерения, а также обеспечить возможность сравнения и сопоставления регионов и вузов, несмотря на различия в их абсолютных значениях. Нормирование позволяет привести все индикаторы к общей шкале, что делает возможным их корректное сопоставление и агрегирование.

Использование интегрального индекса позволяет комплексно оценить вклад вузов ПФО в научное и инновационное развитие регионов, учитывая различные аспекты их деятельности, от подготовки кадров до коммерциализации научных разработок.

### Результаты

В анализе участвовали вузы регионов Приволжского федерального округа, доля которых составляет около 19% от общего числа вузов в стране. Республика Башкортостан выделяется как регион с наибольшим количеством вузов в топ-20. Целых четыре вуза из Башкортостана (БГМУ, УГНТУ, УУиНТ, БГАУ) входят в первую шестерку, что говорит о высоком уровне развития научно-образовательного комплекса в регионе. Отметим, что медицинские университеты, например, БГМУ и СамГМУ выделяются по объему доходов от результатов интеллектуальной деятельности (РИД)

и подготовке кадров высшей квалификации (ординаторов). При этом по другим показателям имеют средние или низкие значения. УГНТУ показывает высокие результаты по многим показателям (по количеству малых предприятий, докторантов и публикационной активности и др.), но при этом демонстрирует относительно низкие доходы от РИД, в то время как УУНиТ и БГАУ, наоборот, вносят достаточно высокий вклад по объему доходов от РИД. Два вуза Республики Татарстан входят в топ-20 (КФУ и КНИТУ), причем КФУ занимает третью позицию, что также подтверждает значимый вклад Татарстана в научно-образовательный сектор округа и страны в целом. КФУ демонстрирует наиболее сбалансированный вклад в научно-инновационную деятельность. Он лидирует по подготовке кадров высшей квалификации (особенно докторантов), количеству диссертационных советов и объему НИОКР, как выполненных собственными силами, так и в целом. При этом КФУ имеет низкие показатели по доходам от РИД и количеству лицензионных соглашений. Самарская область также представлена тремя вузами в топ-20, что свидетельствует о значимом вкладе региона в развитие науки и инновации федерального округа. Самарский университет показывает хорошие результаты по численности докторантов, количеству научных журналов, публикационной активности, но при этом имеет нулевые показатели по доходам от РИД и низкие показатели по количеству лицензионных соглашений. МГУ им. Н.П.Огарёва лидирует по количеству диссертационных советов, а также демонстрирует высокие показатели по вкладу в подготовку кадров высшей квалификации. ПНИПУ демонстрирует высокие показатели по финансированию НИОКР, а также количеству научных журналов. КНИТУ показывает низкие значения по большинству показателей за исключением финансирования НИОКР. СГЮА демонстрирует низкие показатели по всем направлениям, что, вероятно, связано с ее специализацией в области права, где традиционно не так развита научно-исследовательская деятельность, как в технических или естественнонаучных областях. Остальные вузы показывают средние результаты по подготовке аспирантов, а также публикационной активности.

Медицинские вузы, (БГМУ и СамГМУ), демонстрируют впечатляющие результаты, особенно в двух ключевых областях. Во-первых, они пока-

зывают значительные доходы от коммерциализации результатов исследований и разработок (РИД), этот показатель свидетельствует об эффективной стратегии трансфера технологий и превращения научных открытий в практические решения, востребованные на рынке медицинских услуг и фармацевтической промышленности. Высокий уровень коммерциализации может быть обусловлен как наличием сильных научно-исследовательских групп, так и активным сотрудничеством с компаниями, заинтересованными в инновационных медицинских технологиях и препаратах. Во-вторых, медицинские вузы демонстрируют высокую эффективность в подготовке ординаторов — врачей-специалистов. Это указывает на качественное медицинское образование и сильную практическую направленность обучения, позволяющую выпускникам быстро интегрироваться в профессиональную среду и внедрять инновации в практику здравоохранения. Успех в этих двух областях может быть связан с особой спецификой медицинской отрасли, где спрос на новые технологии и высококвалифицированные кадры постоянно растет.

Технические вузы, такие как УГНТУ, ПНИПУ, СамГТУ, КНИТУ и НГТУ, отличаются высокими показателями в области научных исследований и разработок. Они активно участвуют в создании новых технологий, материалов и решений в различных отраслях промышленности. Высокий уровень научной активности обусловлен, вероятно, наличием современной исследовательской базы, сильными научными коллективами и финансированием научно-исследовательских проектов. Более того, эти вузы демонстрируют значительный потенциал для создания малых инновационных предприятий (МИП), что указывает на их способность не только генерировать новые знания, но и эффективно внедрять их в экономику, создавая новые рабочие места и стимулируя инновационное развитие региона. Успех в создании МИП может быть связан с активным сотрудничеством с промышленными партнерами, наличием программ поддержки инновационной деятельности и благоприятным инвестиционным климатом в регионах.

Университеты с широким профилем, например КФУ, представляют собой наиболее сбалансированный пример вклада в научно-инновационную сферу, охватывая широкий спектр направлений

исследований и разработок. Их деятельность охватывает естественные, технические, гуманитарные и социально-экономические науки, что обеспечивает синергетический эффект и способствует развитию инноваций на стыке различных областей знания. Такой подход позволяет эффективно использовать ресурсы и создавать комплексные решения актуальных проблем.

Однако необходимо учитывать существенные различия в научно-исследовательской деятельности между университетами различной специализации. Например, гуманитарные вузы, такие как Северо-Кавказская государственная юридическая академия (СГЮА) и Московский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева (МГПУ), имеют свою специфику. Их вклад в научно-инновационную сферу проявляется прежде всего в разработке новых методик обучения, исследованиях в области права, истории, филологии и других гуманитарных областях. Показатели научно-исследовательской деятельности в гуманитарных университетах часто отличаются от показателей технических университетов, что обусловлено, в том числе, иным характером исследований, а также меньшим объемом финансирования, требуемого для проведения исследований. Более того, инвестиции в гуманитарные исследования могут принести значительную отдачу в долгосрочной перспективе, способствуя развитию культуры, образования и социального прогресса (таблица).

Таблица 1. Вузы-лидеры по вкладу в развитие науки и инноваций региона

Регион РФ	ВУЗ	Балл	Ранг
Республика Башкортостан	БГМУ	0,7632	1
Республика Башкортостан	УГНТУ	0,4288	2
Республика Татарстан	КФУ	0,4189	3
Самарская область	СамГМУ	0,2483	4
Республика Башкортостан	УУиНТ	0,2185	5
Республика Башкортостан	БГАУ	0,2053	6
Республика Мордовия	МГУ им. Н. П. Огарёва	0,1904	7
Саратовская область	СГУ	0,1772	8
Самарская область	Самарский университет	0,1656	9
Пермский край	ПНИПУ	0,149	10
Пензенская область	ПГУ	0,1358	11
Пермский край	ПГНИУ	0,1341	12

Регион РФ	ВУЗ	Балл	Ранг
Нижегородская область	ННГУ	0,1225	13
Самарская область	СамГТУ	0,1076	14
Саратовская область	СГТУ	0,1026	15
Республика Мордовия	МГПУ им. М. Е. Евсевьева	0,0778	16
Республика Татарстан	КНИТУ	0,0695	17
Саратовская область	СГЮА	0,0695	18
Нижегородская область	НГТУ им. Р. Е. Алексева	0,0662	19
Чувашская Республика	ЧГУ им. И. Н. Ульянова	0,0662	20

Источник: составлено авторами по данным: Мониторинг деятельности организаций высшего образования. Текст : электронный // ГИВЦ РТУ МИРЭА : официальный сайт. URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo> (дата обращения: 03.12.2024); Официальная статистика Росстат, URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.12.2024); Официальная статистика ФИПС, URL: <https://www.fips.ru/> (дата обращения: 01.12.2024); Официальная статистика eLIBRARY.RU, URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 01.12.2024).

Многие высшие учебные заведения, особенно гуманитарные университеты, демонстрируют низкие показатели доходов от результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и заключенных лицензионных соглашений. Такая ситуация указывает на системную проблему, затрудняющую эффективную коммерциализацию научных разработок. Низкий уровень доходов от РИД может быть обусловлен рядом факторов, включая: недостаток инфраструктуры для коммерциализации (отсутствие специализированных отделов, недостаток финансирования на патентование и продвижение разработок), отсутствие опыта и навыков у исследователей в области коммерциализации, сложности в защите интеллектуальной собственности, недостаточное взаимодействие с промышленными партнерами и инвесторами, а также отсутствие стимулов для ученых, направленных на коммерциализацию результатов своих исследований. Кроме того, гуманитарные и общественные науки, зачастую, имеют иную специфику по сравнению с естественнонаучными и техническими дисциплинами, что создает дополнительные сложности в процессе коммерциализации. Для улучшения ситуации необходимо комплексное решение проблемы, включающее в себя развитие специализированных центров трансфера технологий, обучение исследователей навыкам

коммерциализации, создание привлекательной системы стимулирования для ученых, усиление взаимодействия между университетами и промышленностью, а также разработку более эффективных механизмов защиты интеллектуальной собственности. Только системный подход позволит значительно повысить эффективность коммерциализации научных разработок во всех типах высших учебных заведений.

### Обсуждения

Низкие значения доходов от РИД и количества заключенных лицензионных соглашений, наблюдаемые у ряда учреждений, подтверждают общую для российской научно-образовательной сферы тенденцию недостаточной эффективности механизмов трансфера технологий и внедрения научных разработок в экономику. Как отмечает П. А. Крылов, отсутствие достаточного финансирования и квалифицированных специалистов в области трансфера технологий может серьезно затруднять процесс вывода научных разработок на рынок [Крылов 2021]. Е. П. Зараменских, в свою очередь, подчеркивает, что слабое взаимодействие между вузами и предприятиями также является существенным препятствием для трансфера технологий и внедрения научных разработок [Зараменских 2014]. Более того, Дж. Абрамо указывает, что часто вузы ориентированы в первую очередь на публикационную активность, отодвигая вопросы коммерциализации на второй план [Абрамо 2016]. Проведенное исследование заставляет задуматься о необходимости комплексного подхода к решению проблемы коммерциализации научных разработок и переосмысления приоритетов в научно-образовательной сфере.

### Заключение (Выводы)

Представленный анализ позволяет сформировать достаточно полную картину вклада вузов Приволжского федерального округа (ПФО) в развитие региональной науки и инноваций. Анализ демонстрирует, что значительную долю в общей картине влияния вузов на региональное развитие занимают высшие учебные заведения естественно-научного профиля. В целом медицинские вузы (БГМУ и СамГМУ) демонстрируют высокие показатели в коммерциализации научных разработок и подготовке ординаторов. Их вклад особенно заметен в области практического применения научных достижений и подготовки высококвалифицированных медицинских кадров. Техниче-

ские университеты УГНТУ, ПНИПУ, СамГТУ, КНИТУ, НГТУ) отличаются высоким уровнем научных исследований и разработок. Их вклад определяется преимущественно в научных исследованиях и разработка. Университеты с широким профилем демонстрируют более сбалансированный вклад в региональное развитие, охватывая различные сферы науки и инноваций, хотя их показатели могут варьироваться в зависимости от конкретного университета и его приоритетных направлений. Необходимо учитывать специфику гуманитарных вузов (СГЮА и МГПУ им М. Е. Евсевьева), чьи показатели могут отличаться, и адаптировать меры поддержки с учётом их особенностей.

Таким образом, анализ показывает неравномерное распределение научного и инновационного потенциала по регионам Приволжского федерального округа. Наблюдается явная концентрация в отдельных регионах, таких как Башкортостан, Татарстан и Самарская область. Это обусловлено, вероятно, рядом факторов, включая наличие крупных университетов с устоявшейся научной инфраструктурой, более высоким уровнем финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также более развитой системой поддержки малого и среднего бизнеса, ориентированного на коммерциализацию научных разработок.

Однако, для достижения сбалансированного развития научно-инновационного потенциала по всему ПФО необходимо принять целый ряд мер, направленных на укрепление инновационной экосистемы в отстающих регионах. Ключевым направлением должно стать усиление компетенций вузов в области коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (РИД). Это включает в себя не только финансовую поддержку НИ-ОКР, но и комплексное развитие инфраструктуры для коммерциализации, публикационная активность, а также программы по обучению ученых и исследователей навыкам работы с бизнесом и инвесторами. Важным аспектом является активная поддержка малых инновационных предприятий, включая предоставление грантового финансирования, доступ к инвестициям и консультационным услугам. В целом, для стимулирования научно-инновационного развития всех регионов ПФО необходим комплексный подход, включающий целевое финансирование, развитие инфраструктуры, повышение квалификации

специалистов и создание благоприятной среды для коммерциализации научных разработок.

### Рекомендации

Статья предоставляет результаты анализа различных типов вузов в контексте развития науки и инноваций, помогая административному персоналу вузов определить приоритетные направле-

ния развития и стратегии повышения эффективности. Также статья предлагает ценный анализ вклада вузов в региональное развитие, который может быть использован в дальнейших исследованиях и сравнительных анализах.

### Список источников

1. Абрамо 2016 — *Абрамо Дж.* Исследовательская политика и управление в исследовательских университетах: какой прогресс возможен без наукометрии? EDN: YOENFT // Современный университет между глобальными вызовами и локальными задачами : Сборник материалов VII Международной конференции, Москва, 20–22 октября 2016 года. Москва : Высшая школа экономики, 2016: 238 с. С. 20–29. ISBN 978-5-7598-1553-2.
2. Анисимова 2021 — *Анисимова В. Ю.* Анализ финансирования и роли научно-образовательных центров мирового уровня в РФ / В. Ю. Анисимова, Э. П. Гаффарлы. DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-2-7-18 // Вестник Самарского государственного университета. Экономика и управление. 2021; 12(2): 7-18. ISSN: 1810-5378.
3. Зараменских 2014 — *Зараменских Е. П.* Коммерциализация технологий : монография. Новосибирск : ЦРНС, 2014. 125 с. ISBN: 978-5-00068-007-0. EDN: RYTBCV.
4. Крылов 2021 — *Крылов П. А.* Проблема трансфера технологий от науки в бизнес. DOI: 10.38050/013001052021310. EDN: OTKQIW // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика = Moscow University Economics Bulletin. 2021; 3:220–239. ISSN: 0130-0105.
5. Сафиуллин 2024 — *Сафиуллин М. Р.* Поддержка науки как фактор репутационного развития стран (на примере России и ряда зарубежных регионов) / М. Р. Сафиуллин, А. А. Гатаулина, А. А. Зяббарова. DOI: 10.52210/0130-9757-2024-3-18. EDN: ULAGFP // Российский экономический журнал = Russian Economic Journal. 2024; 3:18–34. ISSN: 0130-9757.
6. Оценка показателей эффективности... 2023 — Оценка показателей эффективности деятельности научных школ в педагогическом университете / Э. Х. Шаймарданова, С. В. Рябова, Р. Р. Юмагузина, З. Д. Батталова, С. А. Гареева. DOI: 10.15293/2658-6762.2305.07. EDN: MGDOLV // Science for education today. 2023; 13(5): 141-156. eISSN: 2658-6762.
7. Соколова 2022 — *Соколова Е. В.* Оценка эффективности научной деятельности преподавателей вузов с применением кластерного анализа / Е. В. Соколова, С. В. Бегичева. EDN: GSJDAT. DOI: 10.17513/fr.43351 // Фундаментальные исследования. 2022; 10(1):105–110. ISSN: 1812-7339.
8. Третьякова 2021 — *Третьякова Е. А.* Роль научно-образовательного центра в обеспечении социально-экономического развития региона / Е. А. Третьякова, Т. В. Алферова, Е. В. Шилова. EDN: GGQYXG // Вестник Прикамского социального института = Bulletin of Prikamsky Social Institute. 2021; 1:37–52. ISSN: 2071-3622.
9. Шильникова 2023 — *Шильникова Е. А.* Подготовка научно-педагогических кадров в современных условиях / Е. А. Шильникова, О. В. Рослякова. DOI: 10.33764/2618-8031-2023-1-111-118. EDN: BEMKBP // Актуальные вопросы образования. 2023; 1: 111-118.
10. Шукшина 2012 — *Шукшина Т. И.* Развитие научно-исследовательской деятельности в педагогическом вузе / Т. И. Шукшина, П. В. Замкин. EDN: OYJUEN // Высшее образование в России = Higher Education in Russia. 2012; 5:54–62. ISSN: 0869-3617. eISSN: 2072-0459.
11. Chen 2021 — *Chen S. P.* Measuring the efficiency of university departments: an empirical study using data envelopment analysis and cluster analysis / S. P. Chen, C. W. Chang. DOI: 10.1007/s11192-021-03982-3 // Scientometrics. 2021; 126(6):5263–5284. ISSN: 0138-9130.

### References

1. Abramo J. Issledovatel'skaya politika i upravleniye v issledovatel'skikh universitetakh: kakoy progress vozmozhen bez naukometriki? [Research Policy and Management in Research Universities: What Progress is Possible without Scientometrics?] EDN: YOENFT. *Sovremennyy universitet mezhdou global'nymi vyzovami i lokal'nymi zadachami* [The Modern University between Global Challenges and Local Tasks] : Proceedings of the 7th International Conference, Moscow, October 20–22, 2016. Moscow : Higher School of Economics Publ., 2016: 238 p. pp. 20–29. ISBN 978-5-7598-1553-2 (in Russ.).

2. Anisimova V. Yu. Analiz finansirovaniya i roli nauchno-obrazovatel'nykh tsentrov mirovogo urovnya v RF [Analysis of Financing and the Role of World-Class Research and Education Centers in the Russian Federation]. By V. Yu. Anisimova, E. P. Gaffarly. DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-2-7-18. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i upravleniye*. 2021; 12(2): 7-18. ISSN: 1810-5378 (in Russ.).
3. Zaramenskikh E. P. *Kommertsializatsiya tekhnologiy* [Technology Commercialization]. Novosibirsk: CRNS Publ., 2014. 125 p. ISBN: 978-5-00068-007-0. EDN: RYTBCV (in Russ.).
4. Krylov P. A. Problema transfera tekhnologiy ot nauki v biznes [Technology Transfer from Science to Business]. DOI: 10.38050/013001052021310. EDN: OTKQIW. *Moscow University Economics Bulletin*. 2021; 3:220–239. ISSN: 0130-0105 (in Russ.).
5. Safullin M. R. Podderzhka nauki kak faktor reputatsionnogo razvitiya stran (na primere Rossii i ryada zarubezhnykh regionov) [Science Support as a Factor in the Reputational Development of Countries (Based on the Case of Russia and a Number of Foreign Regions)]. By M. R. Safullin, A. A. Gataullina, A. A. Zyabbarova. DOI: 10.52210/0130-9757-2024-3-18. EDN: ULAGFP. *Russian Economic Journal*. 2024; 3:18–34. ISSN: 0130-9757 (in Russ.).
6. Otsenka pokazateley effektivnosti deyatel'nosti nauchnykh shkol v pedagogicheskom universitete [Evaluation of Performance Indicators of Scientific Schools in a Pedagogical University]. By E. Kh. Shaymardanova, S. V. Ryabova, R. R. Yumaguzhina, Z. D. Battalova, S. A. Gareyeva. DOI: 10.15293/2658-6762.2305.07. EDN: MGDOLV. *Science for Education Today*. 2023; 13(5): 141–156. eISSN: 2658-6762 (in Russ.).
7. Sokolova E. V. Otsenka effektivnosti nauchnoy deyatel'nosti prepodavateley vuzov s primeneniym klaster'nogo analiza [Assessing the effectiveness of scientific activities of university teachers using cluster analysis]. By E. V. Sokolova, S. V. Begicheva. EDN: GSJDAT. DOI: 10.17513/fr.43351. *Fundamental'nyye issledovaniya*. 2022; 10(1):105–110. ISSN: 1812-7339 (in Russ.).
8. Tretyakova E. A. Rol' nauchno-obrazovatel'nogo tsentra v obespechenii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona [The role of the scientific and educational center in ensuring the socio-economic development of the region] By E. A. Tretyakova, T. V. Alferova, E. V. Shilova. EDN: GGQYXG. *Bulletin of Prikamsky Social Institute*. 2021; 1:37–52. ISSN: 2071-3622 (in Russ.).
9. Shilnikova E. A. Podgotovka nauchno-pedagogicheskikh kadrov v sovremennykh usloviyakh [Training of Scientific and Pedagogical Personnel in Modern Conditions]. By E. A. Shilnikova, O. V. Roslyakova. DOI: 10.33764/2618-8031-2023-1-111-118. EDN: BEMKBP. *Aktual'nyye voprosy obrazovaniya*. 2023; 1: 111–118 (in Russ.).
10. Shukshina T. I. Razvitiye nauchno-issledovatel'skoy deyatel'nosti v pedagogicheskom vuze [Development of Research Activities in a Pedagogical University]. By T. I. Shukshina, P. V. Zamkin. EDN: OYJUEN. *Higher Education in Russia*. 2012; 5:54–62. ISSN: 0869-3617. eISSN: 2072-0459 (in Russ.).
11. Chen S. P. Measuring the efficiency of university departments: an empirical study using data envelopment analysis and cluster analysis. By S. P. Chen, C. W. Chang. DOI: 10.1007/s11192-021-03982-3. *Scientometrics*. 2021; 126(6):5263–5284. ISSN: 0138-9130.

**Информация об авторах:**

**Гатауллина Алия Аюповна** — кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором по взаимодействию с рейтинговыми агентствами Центра перспективного развития, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов КФУ, SPIN-код: 8006-0457, AuthorID: 795634, ResearcherID: D-7359-2015;

**Зяббарова Алина Айратовна** — ассистент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Института управления, экономики и финансов КФУ, SPIN-код: 8521-0350, AuthorID: 1134136.

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

**Information about the authors:**

**Gataullina Aliya A.** — Candidate of Sciences (Economics), Docent, Head of the Sector for Ranking Agencies Interaction, Associate Professor of Project Management and Business Evaluation Dept. of the Institute of Management, Economics and Finance, Kazan Federal University, SPIN-код: 8006-0457, ResearcherID: D-7359-2015.

**Zyabbarova Alina A.** — assistant of Project Management and Business Evaluation Dept. of the Institute of Management, Economics and Finance, SPIN-код: 8521-0350.

**Authors' place of work:** Kazan Federal University, 18 Kremlevskaya, Kazan, 420008, Russia.

*Статья поступила в редакцию 14.04.2025; одобрена после рецензирования 30.04.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 04/14/2025; approved after reviewing 04/30/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 55–64.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 55–64.

Научная статья  
УДК: 330.2:338.2:338.45  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.6

### Структура механизма реализации промышленной политики

**Денис Олегович Марченко** — Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия. [den-marchenko@ya.ru](mailto:den-marchenko@ya.ru)

**Аннотация.** Растущий интерес к промышленной политике является ответом на меняющиеся вызовы и возможности 21 века. Ключ к успешной промышленной политике лежит не столько в обосновании вмешательства государства, сколько в том, как она спроектирована и реализуется. Таким образом, происходит смещение акцента на структуру механизма реализации промышленной политики: системы институтов, неформальных норм и процессов, с помощью которых промышленная политика реализуется на практике. В статье выделяются и рассматриваются ключевые структурные элементы механизма реализации промышленной политики: институциональная подсистема; нормативно-правовая подсистема; финансово-экономическая подсистема; информационно-аналитическая подсистема; подсистема координации. Автор статьи приходит к выводу о том, что структурные элементы механизма дополняют друг друга, а эффективность всего механизма достигается за счёт синергии его частей.

**Ключевые слова:** промышленная политика, механизм, региональная экономика, структура, эффективность.

**Для цитирования:** Марченко Д. О. Структура механизма реализации промышленной политики. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.6 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:55–64.

*JEL: L38, L52, O14, O25, O30*

Original article

### The structure of the industrial policy implementation mechanism

**Denis O. Marchenko** — Udmurt State University, Izhevsk, Russia. [den-marchenko@ya.ru](mailto:den-marchenko@ya.ru)

**Abstract.** The growing interest in industrial policy is a response to the changing challenges and opportunities of the 21st century. The key to successful industrial policy lies not so much in the rationale for government intervention as in how it is designed and implemented. Thus, there is a shift in emphasis on the structure of the mechanism of industrial policy implementation: a system of institutions, informal norms and processes through which industrial policy is implemented in practice. The article highlights and examines the key structural elements of the industrial policy implementation mechanism: the institutional subsystem; the regulatory subsystem; the financial and economic subsystem; the information and analytical subsystem; the coordination subsystem. The author of the article comes to the conclusion that the structural elements of the mechanism complement each other, and the effectiveness of the entire mechanism is achieved through the synergy of its parts.

**Key words:** digitalization, industrial policy; mechanism; regional economy; structure; efficiency.

**For citation:** Marchenko D. O. The structure of the industrial policy implementation mechanism. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.6. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:55–64 (in Russ.).

*JEL: L38, L52, O14, O25, O30*

#### Введение

Реализация промышленной политики сопряжена с серьёзными вызовами. В то время как теоретические аргументы в пользу промышленной политики основаны на хорошо известных рыночных провалах [Bator 1958] (в сфере координации, асимметрии информации, отрицательных экстерналий и др.), критики указывают на риск

провалов государства [Young 2021] (связанных с рентным поведением, неэффективным распределением ресурсов, наличием особых интересов и др.) — если политика реализуется неумело.

Институциональная экономика и теория развития внесли важный вклад в понимание того, как формируется механизм промышленной политики [Crisciolo 2024; Dolfsma 2020]. Успешная

промышленная политика предполагает наличие эффективных институтов и грамотный дизайн мер поддержки, чтобы избежать так называемых «провалов государства» (government failure) [Rodrik 2004]. Одной из ключевых концепций является встроенная автономия (embedded autonomy), предложенная Питером Эвансом [Evans 2012]. Согласно ей, бюрократический аппарат должен быть одновременно глубоко интегрирован в общество (постоянно взаимодействуя с бизнесом чтобы понимать его потребности) и в то же время обладать достаточной автономностью, чтобы соблюдать установленные правила и предотвращать коррупцию. Эта идея перекликается с принципом «встроенность» (embeddedness), сформулированным Д. Родриком [Rodrik 2004]. Согласно этому принципу, эффективный бюрократический аппарат, реализующий промышленную политику, должен поддерживать постоянные каналы коммуникации с частным сектором, но при этом избегая чрезмерного влияния отдельных групп интересов.

Д. Родрик выделяет три ключевых принципа механизма промышленной политики: встроенность (embeddedness), подход «кнути и пряника» (carrots-and-sticks), а также подотчётность (accountability) [там же]. Под «встроенностью» понимается стратегическое сотрудничество государства и бизнеса, предполагающее постоянный диалог для устранения барьеров и выявления возможностей. Подход «кнути и пряника» подразумевает увязку стимулов («пряников» — таких, как субсидии или льготы) с чёткими требованиями по результатам («кнути»), что мотивирует фирмы достигать поставленных целей. Подотчётность означает, что должны существовать прозрачные механизмы оценки и контроля результатов промышленной политики, позволяющие оперативно корректировать или прекращать меры, которые не дают ожидаемого эффекта.

Р. Хаусманн [Hausmann 2007] рассматривает промышленную политику как процесс решения координационных сбоев (coordination failures) и стимулирования самораскрытия (self-discovery) экономики. Он выступает за формирование адаптивного механизма промышленной политики, при котором государство может оперативно перенастраивать меры поддержки на основе получаемой обратной связи, тем самым реализуя политику как процесс постоянного обучения, а не

придерживаясь заранее жёстко заданного плана.

Исследования Э. Амсден [Amsden 2001] по странам поздней индустриализации (например, Южной Кореи и Тайваню) показали, что их успех базировался на том, что она назвала «механизмом взаимного контроля» («reciprocal control mechanism»). Государства оказывали масштабную поддержку отечественным предприятиям (субсидии, льготное кредитование и т. д.), однако эта помощь не была безвозмездной. Предприятия были обязаны выполнять строгие требования по эффективности, чтобы продолжать получать поддержку. Подобная договоренность позволила согласовать интересы компаний, заинтересованных в получении субсидий, с национальными целями развития и роста.

Ха-Джун Чанг [Chang 2011] в своих работах отмечает, что эффективность промышленной политики определяется качеством институтов и адаптивностью инструментов политики к изменяющимся потребностям экономической системы. Ха-Джун Чанг указывает, что промышленная политика по своей природе динамична: те инструменты и цели, которые подходят для одного этапа развития (например, для создания базовых отраслей), должны корректироваться по мере того, как экономика развивается и переходит на новый этап развития. Он подчеркивает необходимость управления конфликтами интересов и формирования единого видения развития.

Ф. Агьон [Aghion 2015] показал, что конкуренция должна восприниматься не как препятствие, а как важная составная часть промышленной политики. Из этого следует, что механизм реализации промышленной политики не должен попадать в зависимость от системообразующих компаний. Напротив, он должен сохранять гибкость и оставаться открытым для новых игроков на рынке. Это также подтверждает важность мониторинга и оценки: поддержка должна быть обусловлена конкретными результатами, периодически пересматриваться, а проекты с низкой эффективностью — сворачиваться, чтобы освободить ресурсы и место для новых инициатив.

В российской научной литературе под механизмом реализации промышленной политики понимают «систему экономических, правовых, организационных и других мер государственного воздействия, их последовательности и способов их реализации, определяющих условия функ-

ционирования и развития промышленности» [Афанасьев 2021].

Таким образом, осуществив анализ научной литературы, можно прийти к выводу о том, что механизм реализации промышленной политики носит системный характер — он включает в себя множество взаимосвязанных структурных элементов. Механизм промышленной политики должен решать проблему координации, посредством сотрудничества государства и бизнеса, обеспечивать эффективность с помощью стимулов, предоставляемых на определенных условиях, поддерживать стимулы для конкуренции и инноваций. Эти теоретические выводы помогли выявить основные структурные элементы механизма промышленной политики.

### **Методы исследования**

Работа проведена на основании сбора и обобщения (метод синтеза), систематизации (системный метод) и сравнительного анализа (комплексный и сравнительно-аналитический методы) информации, которая получена из официальных источников, научных публикаций, иных источников информации.

### **Результаты исследования**

Федеральный закон № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» устанавливает механизм промышленной политики — совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих реализацию правовых, экономических, организационных и иных мер, направленных на развитие промышленного потенциала страны и выпуск конкурентоспособной продукции.

Опираясь на системный и институциональный подход авторами исследования были выделены ключевые структурные элементы механизма реализации промышленной политики: институциональная подсистема; нормативно-правовая подсистема; финансово-экономическая подсистема; информационно-аналитическая подсистема; подсистема координации (см. рисунок). Таким образом, механизм представляет собой систему взаимосвязанных структурных элементов которые обеспечивают функционирование системы как единого целого с контурами обратной связи. Потоки информации между структурными эле-

ментами формируют непрерывный цикл (разработка, реализация, мониторинг и корректировка политики), поддерживаемый процессами координации. Целью механизма реализации промышленной политики является: инновационный экономический рост, обеспеченный технологическим лидерством национальной (региональной) экономики. Достижение указанной цели определяется увеличением показателей: индекс производства в обрабатывающей промышленности; затраты на исследования и разработки; доля отечественных высокотехнологичных товаров, созданных на основе собственных линий разработки; выручка малых технологических компаний, создание экосистемы для поддержки инновационных проектов.

*Нормативно-правовая подсистема* образует фундамент механизма промышленной политики, определяя «правила игры», целевые ориентиры, задавая стимулы и обозначая пределы вмешательства государства. Правовое регулирование в сфере промышленной политики опирается на многоуровневую систему НПА: Конституцию РФ, федеральные конституционные законы, Федеральный закон № 488-ФЗ<sup>1</sup>, другие федеральные законы, принятые во исполнение 488-ФЗ, а также нормативные правовые акты Президента и Правительства РФ. Кроме того, включаются законы и иные акты субъектов РФ, регулирующие отношения промышленной политики на региональном уровне. Таким образом, формируются единые правовые основы по всей вертикали власти, допускающие конкретизацию мер на уровне субъектов федерации.

Нормативно-правовая база определяет возможности и устанавливает порядок применения инструментов промышленной политики, сигнализирует частным акторам, какие виды экономической деятельности будут поддерживаться и на каких условиях, тем самым снижая неопределенность. Обеспечивая прозрачность при предоставлении финансовых ресурсов она способствует предотвращению злоупотреблений.

Программно-целевой подход закрепленный в 488-ФЗ обуславливает формирование стратегических документов планирования. В соответствии с ними Правительство РФ наделено полно-

1 Российская Федерация : Правительство РФ : Федеральные законы : О промышленной политике в Российской Федерации : от 31.12.2014 № 488-ФЗ (последняя редакция). Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/) (дата обращения 07.08.2025).

можем утверждать документы стратегического планирования в сфере промышленности. Эти документы (стратегии, программы) устанавливают приоритеты, целевые показатели и меры политики на средне- и долгосрочный периоды, дополняя закон нормативными ориентирами.



Рис. 1. Схема структуры механизма реализации промышленной политики

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Подзаконные акты и нормативы дополняют законодательную основу, детализируя механизм реализации. Правительству поручено устанавливать конкретные правила и критерии, необходимые для практического применения мер промышленной политики. Например, Правительство утверждает критерии отнесения изделий к промышленной продукции и т. д. Правительство определяет порядок применения мер стимулирования (льгот, субсидий и пр.), включая требования к инвестиционным проектам, при выполнении которых предоставляются налоговые льготы. Эти нормативные положения гарантируют единообразие и прозрачность условий предоставления господдержки в промышленности. Правительство устанавливает требования к индустриальным паркам, технопаркам и промышленным кластерам — т. е. нормативные стандарты, которым должны соответствовать эти объекты инфраструктуры для получения мер стимулирования. Таким образом, подзаконный уровень обеспечивает гибкость механизма, его адаптивность к изменениям внешней среды, позволяя обновлять и конкретизировать условия реализации промышленной политики. Наряду с федеральным уровнем, нормативный контур включает акты региональных и муниципальных властей. Органы власти субъектов РФ вправе принимать собственные законы и нормативные правовые акты, устанавливающие меры стимулирования промышленности за счет средств региональных бюджетов. Региональные власти также разрабатывают и реализуют региональные научно-технические и инновационные программы в промышленности, финансируя их из бюджета субъекта. Таким образом, формируется трехуровневый нормативный контур: федеральный (закон 488-ФЗ и вытекающие акты Правительства и Президента), региональный (законы субъектов) и муниципальный, что обеспечивает учёт осо-

бенностей каждого уровня при единстве целей и принципов.

Институциональная подсистема охватывает всех участников формирования и реализации промышленной политики — федеральные органы государственной власти, органы власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, а также Счетная палата РФ, субъекты деятельности в сфере промышленности (т. е. сами промышленные предприятия) и организации инфраструктуры поддержки промышленности. Этот перечень отражает широкую институциональную основу механизма — от государственных институтов до частных компаний и специализированных организаций.

Ключевым актором промышленной политики на федеральном уровне выступает Правительство Российской Федерации которое осуществляет общее руководство: утверждает стратегические документы, устанавливает нормативы и требования, распределяет ресурсы поддержки, обеспечивает реализацию мер стимулирования в масштабах страны. В соответствии с законом Правительство также выполняет функции учредителя ключевых институтов развития (например, государственных фондов развития промышленности).

Для непосредственной реализации политики Правительство определяет уполномоченный орган — федеральный орган исполнительной власти в сфере промышленной политики. Таким уполномоченным органом де-факто является Минпромторг России.

Уполномоченный орган наделен рядом оперативных полномочий: он разрабатывает и реализует меры поддержки, выступает оператором государственной информационной системы промышленности, готовит ежегодные доклады о состоянии промышленности, участвует в отборе проектов и заключении специальных контрактов, подтверждает соответствие индустриальных парков и технопарков установленным требованиям, а также заключает соглашения с регионами о реализации промышленной политики, где может оговариваться порядок согласования кандидатур региональных руководителей органов промышленной политики.

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации (региональные правительства, министерства промышленности в реги-

онах) являются непосредственными проводниками промышленной политики в регионах. Регионы не только адаптируют федеральные меры под свои условия, но и вводят собственные инициативы в рамках общей политики. Устанавливают меры стимулирования за счет региональных бюджетов, реализовывают региональные программы научно-технического развития промышленности, развивают межрегиональное и международное сотрудничество промышленных предприятий и т. д. Для координации действий с федеральными властями, региональные органы могут заключать соглашения с уполномоченным федеральным органом о реализации промышленной политики в субъекте РФ.

Важным элементом механизма промышленной политики являются специализированные организации, образующие инфраструктуру поддержки. К ней относятся: коммерческие и некоммерческие организации, осуществляющие меры стимулирования в сфере промышленности (государственные фонды развития промышленности, индустриальные (промышленные) парки и технопарки, промышленные кластеры, прочие организации развития)

Взаимодействие институтов выстроено на принципах субсидиарности и партнерства. Федеральный центр определяет общие рамки и обеспечивает ресурсами, регионы адаптируют и дополняют политику с учетом местной специфики, муниципалитеты реализуют поддержку «на земле», а бизнес и организации инфраструктуры являются непосредственными исполнителями проектов развития. ФЗ-488 закрепляет координацию между этими звеньями. В итоге, институциональная система механизма представляет собой многоуровневую сеть, где каждый элемент, от министерства до промышленного кластера, выполняет свою функцию, но все они объединены общими целями промышленной политики и постоянно взаимодействуют.

*Финансово-экономическая подсистема* включает в себя набор инструментов стимулирования и ресурсов, посредством которых промышленная политика реализуется на практике. Данный элемент отвечает на вопрос: «Как именно происходит материальная поддержка целей промышленной политики?». Данный структурный элемент механизма является своего рода «топливом» промышленной политики, обеспечивая конкретные

инструменты и ресурсы, необходимые для осуществления промышленной трансформации на практике. Принцип обеспеченности ресурсами и концентрации их на приоритетных направлениях направляет финансово-экономическую подсистему: бюджетные ассигнования концентрируются на важнейших отраслях и программах.

Минфин, Минэкономразвития и Минпромторг вместе формируют параметры господдержки промышленности в федеральном бюджете, чтобы средства были увязаны с целями и не дублировали друг друга. Также действует принцип, что меры поддержки взаимно дополняют друг друга: например, предприятие, получившее субсидию на оборудование, может также воспользоваться льготным займом фонда — эти инструменты спроектированы так, чтобы в комбинации обеспечить полный финансовый цикл проекта. Для этого требуется организационная координация между разными институтами развития (фондами, банками, ведомствами).

Государство предоставляет промышленным предприятиям прямое финансирование в различных формах. К ним относятся, прежде всего, субсидии из бюджетов разного уровня на конкретные цели — возмещение части затрат, выпуск новой продукции, развитие инфраструктуры и т.д. Устанавливаются условия предоставления субсидий: возможно использование конкурсных механизмов отбора получателей с учетом показателей эффективности использования средств, а также установление штрафных санкций (вплоть до возврата суммы субсидии) за недостижение результатов, оговоренных при ее предоставлении. Такая конструкция стимулирует получателей эффективно использовать деньги и выполнять обязательства.

Финансово-экономические инструменты могут принимать различные формы, в том числе финансовые стимулы (субсидии, гранты, налоговые льготы, льготные кредиты), торговые меры (тарифы, импортные квоты, стимулирование экспорта), государственные инвестиции (например, в инфраструктуру или научно-исследовательские работы), преференции при государственных закупках. Важную роль в финансовом компоненте играют также бюджетные ассигнования и специализированные финансовые институты, такие как национальные банки развития или фонды венчурного капитала, поддерживающие стра-

тегические отрасли. Финансово-экономическая подсистема включает инновационные стимулы, направленные не только на конечный выпуск продукции, но и на повышение технологического уровня промышленности. Государство частично финансирует критические этапы инновационного цикла — от исследований до вывода новой продукции на рынок — разделяя с бизнесом высокие риски такой деятельности. Эти меры реализуют принцип интеграции науки и промышленности, позволяя научным разработкам внедряться в производство с помощью господдержки.

Государственные фонды развития промышленности, будучи частью институциональной инфраструктуры, являются и инструментом финансовой политики. Федеральный и региональные фонды развития промышленности аккумулируют бюджетные и внебюджетные средства для финансирования проектов на возвратной и безвозмездной основе. Деятельность фондов — это механизм совместного финансирования: предприятие получает недостающие средства, а фонд взамен контролирует целевое использование и результаты. Таким образом, фонды выступают гибким финансовым инструментом, позволяющим государству направлять ресурсы точно на приоритетные направления, разделяя риски с бизнесом.

Важным инструментом промышленной политики является специальный инвестиционный контракт (СПИК) который обеспечивает государственно-частное партнерство. По специальному инвестиционному контракту инвестор обязуется реализовать промышленный проект с вложением собственных средств, а федеральные и региональные органы власти совместно обязуются со своей стороны обеспечить инвестору стабильность условий деятельности (неизменность совокупной налоговой нагрузки, регуляторного режима, требований и пр.) и предоставить оговоренные меры поддержки. Таким образом, СПИК — комплексный инструмент, встроенный в механизм промышленной политики для решения приоритетных задач импортозамещения и технологического развития.

Одновременно действует принцип сочетания госрегулирования и рыночных механизмов — государство стремится не вытеснить рынок, а дополнять его там, где нужна поддержка (это прослеживается в использовании конкурсных

отборов, совместного финансирования, стимулирования спроса вместо тотального дотирования).

В итоге финансово-экономический механизм выступает двигателем промышленной политики, обеспечивая материальные условия для развития промышленности, в то время как нормативная, институциональная и информационная составляющие создают среду для его эффективной работы.

*Информационно-аналитическая подсистема* включает инструменты и институты, отвечающие за сбор, обработку и распространение данных о промышленности через официальные каналы коммуникации (официальные сайты, например, портал ГИСП, сайты Минпромторга и региональных минпромтов). Информационно-аналитическая подсистема способствует осуществлению мониторинга выполнения мер, обеспечивает информационную поддержку предприятий. Это создает прозрачность механизма — предприятия знают, на какую поддержку могут рассчитывать, а общество видит, как государство расходует средства и каких добивается успехов. Информационно-аналитическая подсистема позволяет политике быть адаптивной и основанной на фактах. Промышленная политика перестает быть набором разрозненных мер и превращается в управляемый процесс, где есть измеримые цели, постоянный мониторинг прогресса и корректирующая обратная связь.

В составе информационно-аналитической подсистемы можно выделить ключевой инструмент. Государственная информационная система промышленности (ГИСП) — централизованная база данных и цифровая платформа, аккумулирующая разнообразную информацию: статистику по отраслям, сведения о производстве и технологиях, реестры промышленной продукции, данные о доступных мерах господдержки, о ходе реализации программ и проектов.

ГИСП интегрируется с другими государственными информационными системами (например, с системой стратегического планирования, с базами данных по занятости, инвестициями и т. д.) согласно порядку, утверждаемому Правительством, что исключает дублирование данных и создает единое информационное пространство. В целом, ГИСП выступает цифровым «ядром» информационно-аналитической подсистемы — с её помощью госорганы видят реальную картину в

промышленности и могут оперативно принимать решения на основе актуальных данных, а предприятия получают удобный доступ к информации о поддержке и рынках.

Уполномоченный орган (Минпромторг) назначен оператором этой системы, отвечающим за её создание, эксплуатацию и совершенствование. Минпромторг вправе передать функции оператора своему подведомственному учреждению или привлечь сторонние организации для развития системы.

Государство берет на себя роль информационного посредника между промышленными предприятиями и рынком: распространяет знания о современных технологиях, стандартах, возможностях сбыта, об источниках финансирования, об эффективных практиках. Все это снижает информационные барьеры для предприятий, особенно средних и малых, позволяя им лучше ориентироваться в доступных ресурсах и требованиях.

Счетная палата проводит аудиторские проверки, для оценки результативности использования бюджетных средств, ее заключения передаются в Правительство — далее принимаются управленческие решения (например, перераспределение финансирования, корректировка нормативных актов). Таким образом, аналитическая функция механизма обеспечивает его научную обоснованность и адаптивность: политика не статична, а постоянно оптимизируется с опорой на мониторинговые показатели и анализ среды.

*Подсистема координации.* Промышленная политика затрагивает интересы множества акторов и уровней власти, поэтому координация их деятельности — критически важный элемент механизма. Подсистема координации обеспечивает согласованность действий федеральных, региональных и местных органов, синергию между различными мерами поддержки, а также партнёрство государства, бизнеса и научно-образовательного сообщества.

Вертикальная координация «центр — регионы — муниципалитеты». Один из основных принципов промышленной политики — координация мер стимулирования, осуществляемых органами власти разных уровней. Это означает, что федеральные программы поддержки, региональные инициативы и местные мероприятия должны дополнять, а не противоречить друг другу. На практике данный принцип реализуется через

механизм распределения и разграничения полномочий, заложенный в ФЗ-488. Федеральный уровень формирует рамочную политику и финансирует крупные меры, региональный — адаптирует их и добавляет свои, а муниципальный — применяет на местах. Согласование политики между центром и регионами достигается с помощью специальных соглашений: уполномоченный федеральный орган (Минпромторг) вправе заключать с высшим органом исполнительной власти субъекта РФ соглашения о реализации промышленной политики в данном регионе. В таких соглашениях могут прописываться общие приоритеты, обязательства по финансированию региональных программ, обмен информацией, а также, как указано в законе, порядок согласования кандидатур руководителей региональных органов, отвечающих за промышленную политику. Последнее является инструментом координации кадровой политики: федеральный центр заинтересован, чтобы в регионах отраслевые органы возглавляли компетентные специалисты, разделяющие общие цели, поэтому введена процедура согласования их назначения. Это повышает управленческую единообразность по стране.

Горизонтальная координация и межотраслевое взаимодействие. Промышленная политика охватывает множество отраслей экономики и смежных сфер (наука, образование, финансы). Горизонтальная координация проявляется в создании промышленных кластеров: кооперации между предприятиями, университетами, НИИ, региональными властями. Специализированная организация кластера выполняет роль координатора — обеспечивает совместную работу участников, реализацию общих проектов, обмен экспертизой. Государство, поддерживая такие структуры, способствует горизонтальным связям между независимыми хозяйствующими субъектами, усиливая сетевой эффект развития.

Межведомственная координация на федеральном уровне также необходима, поскольку промышленная политика затрагивает компетенции разных министерств — экономического развития, финансов, науки и высшего образования, транспорта и др.

Описанная структура механизма промышленной политики демонстрирует высокий уровень детализации и внутренней согласованности, где каждый структурный элемент дополняет другой.

Эффективность всего механизма достигается именно за счёт синергии его частей.

Нормативно-правовая подсистема обеспечивает правовую основу и задает общие «правила игры» для всех участников, тем самым формирует среду в рамках которой действуют акторы промышленной политики. Нормативные акты определяют полномочия институтов и параметры инструментов (в НПА закрепляются какие субсидии могут выдавать фонды поддержки промышленности, по каким критериям отбирать проекты). Институциональная подсистема — это акторы механизма, каждый из которых имеет свою роль: законодатель формирует правовое поле, Правительство планирует и направляет, уполномоченное министерство управляет реализацией, регионы и муниципалитеты адаптируют и внедряют меры на своих уровнях, фонды и организации поддержки доводят ресурсы до бизнеса, а сами предприятия реализуют проекты и получают поддержку. Финансово-экономическая подсистема — это ресурсы и рычаги механизма: деньги, льготы, контракты, которые побуждают предприятия к модернизации, инновациям, расширению производства. Информационно-аналитическая подсистема действует как «мозг»: собирает информацию от всех акторов, анализирует ее, формирует отчеты для принятия решений, информирует участников и общество. Подсистема координации — это «нервная система», которая связывает все части, синхронизируя их деятельность во времени и пространстве. Между структурными элементами механизма существуют прямые взаимосвязи. Нормативные акты определяют полномочия институтов и порядок применения каждого инструмента. Институциональные структуры (например, министерства) инициируют изменения нормативных актов используя данные информационно-аналитической подсистемы. Финансовые меры реализуются институтами в соответствии с нормативными правилами, а их эффект оценивается с помощью информационной системы и мониторинга, результаты которого затем влияют на корректировку мер или выделение ресурсов в следующем цикле. Координация пронизывает каждый этап: при планировании новой меры или программы собирается межведомственная рабочая группа (горизонтальная координация) и проводятся консультации с регионами (вертикальная координация), после чего в

нормативном акте закрепляются общие условия, институты получают задачи, распределяются финансы, поступает информация, и в конце цикла проводится совместная оценка результатов.

### Заключение

Важно учитывать, что даже самые продуманные финансовые стимулы окажутся неэффективными, если организационный аппарат, отвечающий за их реализацию, является слабым или коррумпированным. И наоборот, даже компетентное ведомство, имеющее чёткий нормативно-правовой мандат, не сможет добиться существенных результатов без достаточного бюджета и эффективных инструментов поддержки.

Эффективная реализация промышленной политики предполагает наличие грамотно выстроенного механизма, способного трансформировать стратегические цели в конкретные результаты. Используя системный подход, мы

подчеркнули, что особое значение имеет внутренняя согласованность и синергия элементов механизма. Институциональный подход позволил акцентировать внимание на важности правил, организационных структур и систем стимулов для достижения желаемых результатов.

Механизм промышленной политики не должен восприниматься как статичная бюрократическая структура, он должен быть адаптивным и эволюционировать вместе с экономикой системой. Механизм, который был эффективен в одних условиях, может потребовать радикальной перестройки при возникновении новых вызовов — будь то переход от импортозамещения к экспортной конкурентоспособности, от роста за счёт добывающей промышленности к инновационному развитию.

### Список источников

1. Афанасьев 2021 — *Афанасьев А. А.* К вопросу о механизме реализации промышленной политики. EDN: CVZKAR // Финансовые рынки и банки = Financial Markets And Banks. 2021; 10:87-93. ISSN: 2658-3917.
2. Aghion 2015 — *Aghion P. et al.* Industrial policy and competition. DOI:10.1257/mac.20120103 // American economic journal: macroeconomics. 2015; 7(4):1-32. ISSN: 1945-7707; eISSN: 1945-7715.
3. Amsden 2001 — *Amsden A. H.* The rise of "the rest": challenges to the west from late-industrializing economies. Oxford University Press, 2001. ISBN: 978-0199881529.
4. Bator 1958 — *Bator F. M.* The anatomy of market failure. DOI: 10.2307/1882231 // The Quarterly Journal of Economics. 1958; 72(3):351–379.
5. Chang 2010 — *Chang H. J.* Industrial policy: Can we go beyond an unproductive confrontation? // Discussion Paper 2010/1. 42 p. Текст: электронный. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/6245341.pdf> (дата обращения: 07.08.2025).
6. Criscuolo 2024 — *Criscuolo C., Lalanne G.* A new approach for better industrial strategies. DOI:10.1007/s10842-024-00416-7 // Journal of Industry, Competition and Trade. 2024; 24(1). ISSN: 1566-1679; e ISSN: 1573-7012.
7. Dolfsma 2020 — *Dolfsma W., Mamica Ł.* Industrial policy—an institutional economic framework for assessment. DOI:10.1080/00213624.2020.1743143 // Journal of Economic Issues. 2020; 54(2):349–355. ISSN: 0021-3624 ; eISSN: 1946-326X.
8. Evans 2012 — *Evans P. B.* Embedded autonomy: States and industrial transformation. Princeton University Press, 2012. 344 p. ISBN: 9-781400821723.
9. Hausmann 2008 — *Hausmann R., Rodrik D., Sabel C. F.* Reconfiguring industrial policy: a framework with an application to South Africa. 2008, 4 p. [Аналитический обзор]. Текст: электронный. URL: [https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/policybrief\\_industrial\\_south\\_africa\\_168.pdf](https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/policybrief_industrial_south_africa_168.pdf) (дата обращения: 07.08.2025).
10. Rodrik 2004 — *Rodrik D.* Industrial policy for the twenty-first century. DOI:10.2139/ssrn.617544 // SSRN Electronic Journal. 2004.
11. Rodrik 2008 — *Rodrik D.* Normalizing industrial policy // Working Paper No. 3 / The Commission on Growth and Development ; The World Bank, 2008. 50 p. Текст: электронный. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/c039ef83-e3f8-5be3-b3d6-750e9cb5d547/content> (дата обращения: 07.08.2025).
12. Young 2021 — *Young D. R.* Government failure theory // The nature of the nonprofit sector. 4th Edition. New York : Routledge, 2021. 604 p. Pp. 235-237. DOI: 10.4324/9780367696559.

### References

1. Afanasyev A. A. K voprosu o mekhanizme realizatsii promyshlennoy politiki [On the mechanism for implementing industrial policy]. EDN: CVZKAR. *Financial Markets And Banks*. 2021; 10:87-93. ISSN: 2658-3917 (in Russ.).
2. Aghion P. et al. Industrial policy and competition. DOI:10.1257/mac.20120103. *American economic journal: macroeconomics*. 2015; 7(4):1-32. ISSN: 1945-7707; eISSN: 1945-7715.
3. Amsden A. H. *The rise of "the rest": challenges to the west from late-industrializing economies*. Oxford University Press, 2001. ISBN: 978-0199881529.
4. Bator F. M. The anatomy of market failure. DOI: 10.2307/1882231. *The Quarterly Journal of Economics*. 1958; 72(3):351–379.
5. Chang H. J. *Industrial policy: Can we go beyond an unproductive confrontation?* Discussion Paper 2010/1. 42 p. Text : electronic. Available at <https://files.core.ac.uk/download/pdf/6245341.pdf> (accessed: 08/07/2025).
6. Criscuolo C., Lalanne G. A new approach for better industrial strategies. DOI:10.1007/s10842-024-00416-7. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 2024; 24(1). ISSN: 1566-1679; e ISSN: 1573-7012.
7. Dolfsma W., Mamica Ł. Industrial policy—an institutional economic framework for assessment. DOI:10.1080/00213624.2020.1743143. *Journal of Economic Issues*. 2020; 54(2):349–355. ISSN: 0021-3624 ; eISSN: 1946-326X.
8. Evans P. B. *Embedded autonomy: States and industrial transformation*. Princeton University Press, 2012. 344 p. ISBN: 9-781400821723.
9. Hausmann R., Rodrik D., Sabel C. F. *Reconfiguring industrial policy: a framework with an application to South Africa*. 2008, 4 p. [Analytical review]. Text : electronic. Available at [https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/policybrief\\_industrial\\_south\\_africa\\_168.pdf](https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/policybrief_industrial_south_africa_168.pdf) (accessed: 08/07/2025).
10. Rodrik D. Industrial policy for the twenty-first century. DOI:10.2139/ssrn.617544. *SSRN Electronic Journal*. 2004.
11. Rodrik D. *Normalizing industrial policy*. Working Paper No. 3, 50 p. Text : electronic. Available at <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/c039ef83-e3f8-5be3-b3d6-750e9cb5d547/content> (accessed: 08/07/2025).
12. Young D. R. *Government failure theory. The nature of the nonprofit sector*. 4th Edition. New York : Routledge, 2021. 604 p. Pp. 235-237. DOI: 10.4324/9780367696559.

#### Информация об авторе:

**Марченко Денис Олегович** — аспирант, SPIN-код: 7923-5164, AuthorID: 1235564. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Удмуртский государственный университет» (ФГБОУ ВО «УдГУ»), ул. Университетская, 1, Ижевск, 426034, Россия.

#### Information about the author:

**Marchenko Denis O.** — postgraduate student, SPIN-code: 7923-5164, AuthorID: 1235564, Udmurt State University, 1 Universitetskaya St., Izhevsk, 426034, Russia.

Статья поступила в редакцию 02.09.2025; одобрена после рецензирования 19.09.2025; принята к публикации 28.11.2025.  
The article was submitted 09/02/2025; approved after reviewing 09/19/2025; accepted for publication 11/28/2025.

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 65–70.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 65–70.

Научная статья

УДК: 332.13

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.7

### Подход к оценке влияния трудовой миграции на производственный потенциал регионов РФ

**Мария Александровна Лысенкова** — ИСЭПН ФНИСЦ РАН, Москва, Россия. [lysenkovam@gmail.com](mailto:lysenkovam@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-2381-9807>

**Аннотация.** Данная работа посвящена анализу влияния трудовой миграции на производственный потенциал регионов Российской Федерации. На основе эконометрического моделирования с использованием стохастической граничной производственной функции проведена оценка эластичности валового регионального продукта по отношению к факторам производства и показателям миграционных потоков. Исследование охватывает 82 субъекта РФ и использует данные о численности прибывших и выбывших мигрантов, дифференцированные по направлениям (страны СНГ и дальнее зарубежье). Анализ трёх спецификаций модели выявил значимое и противоположно направленное влияние потоков прибывающих и выбывающих мигрантов на ВРП: приток населения ассоциирован с сокращением ВРП, а отток — с его увеличением. Отдельные показатели миграции по направлениям (СНГ и дальнее зарубежье) в основном не значимы, за исключением маргинально значимого отрицательного влияния притока из дальнего зарубежья. Полученные результаты указывают на наличие относительной миграционной асимметрии между регионами: более развитые территории характеризуются интенсивным оттоком при низком притоке, тогда как менее развитые регионы испытывают избыточный приток при ограниченном оттоке. Исследование демонстрирует, что влияние миграции на региональное развитие не сводится к абсолютным потокам мигрантов, а определяется их динамическим балансом и структурными особенностями принимающих и отправляющих регионов.

**Ключевые слова:** трудовая миграция, производственный потенциал, экономический рост, региональное развитие, рынок труда, производительность труда, статистический анализ.

**Благодарности.** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ (проект №25-28-00302 «Внешняя трудовая миграция и её социально-экономические последствия в контексте перемен на российском рынке труда», URL: <https://rscf.ru/project/25-28-00302/>).

**Для цитирования:** Лысенкова М. А. Подход к оценке влияния трудовой миграции на производственный потенциал регионов РФ. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.7 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:65–70.

JEL: R23

Original article

### An approach to evaluating the impact of labor migration on regional production capacity in the Russian Federation

**Maria A. Lysenkova** — ISESP FCTAS RAS, Moscow, Russia. [lysenkovam@gmail.com](mailto:lysenkovam@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-2381-9807>

**Abstract.** This paper is devoted to the analysis of the impact of labor migration on the production potential of the regions of the Russian Federation. Based on econometric modeling using a stochastic marginal production function, the elasticity of the gross regional product in relation to production factors and migration flow indicators was estimated. The study covers 82 regions of the Russian Federation and uses data on the number of migrants arriving and departing, differentiated by destination (CIS countries and far abroad). The analysis of the three specifications of the model revealed a significant and opposite effect of the flows of incoming and outgoing migrants on GRP: the influx of population is associated with a decrease in GRP, and the outflow is associated with its increase. Individual migration indicators by destination (CIS and far abroad) are mostly insignificant, with the exception of the marginally significant negative impact of inflows from far abroad. The results obtained indicate the presence of a relative migration asymmetry between regions: more developed territories are characterized by intensive outflow with low inflows, while less developed regions experience excessive inflows with limited outflows. The study demonstrates that the impact of migration on regional development is not limited to the absolute flows of migrants, but is determined by their dynamic balance and structural features of the receiving and sending regions.

**Key words:** labor migration, productive potential, economic growth, regional development, labor market, labor productivity, statistical analysis.

**Acknowledgments.** This study was supported by the Russian Science Foundation (Project No. 25-28-00302, "External Labor Migration and Its Socioeconomic Consequences in the Context of Changes in the Russian Labor Market," available at: <https://rscf.ru/project/25-28-00302/>).

**For citation:** Lysenkova M. A. An approach to evaluating the impact of labor migration on regional production capacity in the Russian Federation. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.7. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:65–70 (in Russ.).

JEL: R23

## Введение

Трудовая миграция является одним из ключевых факторов формирования демографического и трудового потенциала регионов современной России [Красинец 2022; Локосов 2016]. В условиях демографического спада и естественной убыли населения в ряде регионов, миграция становится основным источником пополнения трудовых ресурсов и обеспечения экономического развития. За последние десять лет структура миграционных потоков в Российской Федерации претерпела значительные изменения, что обусловило необходимость пересмотра подходов к анализу влияния миграции на региональное развитие [Тенденции миграции в Российской... 2025]. Актуальность исследования определяется несколькими факторами. Во-первых, Россия испытывает устойчивый дефицит трудовых ресурсов, особенно в высокотехнологичных и малоквалифицированных секторах экономики. Во-вторых, региональная дифференциация в распределении мигрантов создаёт как возможности для экономического развития отдельных территорий, так и вызывает социальные и инфраструктурные вызовы. В-третьих, недостаточно разработаны методологические подходы к количественной оценке влияния трудовой миграции на производственный потенциал регионов.

В данной работе выдвигается гипотеза о том, что трудовая миграция способствует более эффективному использованию трудовых ресурсов и стимулирует экономический рост регионов, принимающих мигрантов, за счёт пополнения дефицита рабочей силы и повышения производительности труда. Объектом работы являются регионы РФ. Предметом работы является анализ совокупности факторов, характеризующих трудовую миграцию в регионах РФ. К таким факторам относятся: численность прибывающих и убывающих мигрантов, половозрастная и образовательная

структура мигрантов, отраслевое распределение мигрантов по видам экономической деятельности, географическая концентрация миграционных потоков, соотношение трудовых и других целей миграции, а также экономические показатели регионов, включая валовой региональный продукт, производительность труда, уровень занятости и заработную плату.

Целью данной работы является анализ статистических подходов к оцениванию влияния трудовой миграции на производственный потенциал регионов РФ.

## Статистический анализ трудовой миграции в РФ

Трудовая миграция в широком смысле определяется как перемещение населения с целью изменения места проживания в поисках работы, улучшения условий труда и материального благосостояния. Согласно определению Международной организации труда (МОТ), трудовой мигрант — это лицо, которое мигрирует из одной страны в другую или внутри страны с целью найти работу. В Российской Федерации под трудовой миграцией понимается перемещение трудоспособного населения из одного субъекта Российской Федерации в другой или из-за границы в Россию с целью трудоустройства. Федеральная служба государственной статистики выделяет трудовую миграцию как отдельный вид миграционного движения, регистрируя мигрантов, уехавших при прибытии целью миграции «работу».

В работе [Махотаева 2023] авторы исследовали миграцию специалистов с высшим образованием на примере Северо-Западного и Центрального федеральных округов. Исследование показало, что миграционные процессы в основном замыкаются в пределах федеральных округов, при этом устойчивое положительное сальдо миграции имеют только Центральный, Северо-Западный и Южный округа. В работе установлено, что модели

миграции существенно различаются по округам: в Северо-Западном ФО доминируют мотивы повышения качества жизни, тогда как в Центральном ФО определяющими являются инновационная активность организаций и концентрация специалистов с высшим образованием.

В работе [Рязанцев 2009] рассматривается эмиграция высококвалифицированных специалистов, обладающих высшим образованием и практическим опытом, в развитые страны в поисках лучших условий профессиональной деятельности. Авторами выделяются преобладание молодых специалистов (25–40 лет), высокий образовательный уровень эмигрантов, концентрацию в сфере точных наук и информационных технологий. Исследователи отмечали, что проблема носит не только количественный, но и качественный характер — страну покидают наиболее талантливые и перспективные кадры.

По официальным данным Росстата, за период 2012–2020 гг. на постоянное место жительства за границу выехало 530 000 граждан РФ. Международные эксперты и независимые аналитики оценивают реальные потоки несколько выше — до 750 000 человек. Основные направления: страны Европейского союза, США, Канада и Израиль<sup>1</sup>.

Доля эмигрантов с высшим образованием варьируется в зависимости от направления:

- Германия — около 36 %;
- Канада — порядка 52 %;
- США — около 45 %<sup>2</sup>.

По данным исследования [Рязанцев 2022] интеллектуальный потенциал российских регионов напрямую зависит от миграционного saldo высококвалифицированных специалистов. Ведущие инновационные центры (Сколково, ИЦ «Иннополис») испытывают дефицит специалистов высокой квалификации, что сказывается на международной конкурентоспособности. Сокращение научных кадров в критически важных отраслях (энергетика, оборона, аэрокосмическая промышленность) увеличивает зависимость от зарубежных технологий и компонентов, а экономические потери от каждого уехавшего специалиста измеряются сотнями тысяч рублей [Масленников 2018].

### Эконометрический подход к оценке влияния трудовой миграции на производственный потенциал региона

Для решения поставленной задачи исследования в работе была сформулирована гипотеза:

Гипотеза 1: Факторы, характеризующие трудовую миграцию, оказывают значимое влияние на производственный потенциал регионов.

Для проверки гипотезы в исследовании была построена многофакторная модель производственного потенциала с включением в нее факторов [Айвазян 2012], характеризующих влияние трудовой миграции, в логарифмической форме имеющая вид:

$$\ln R_i = \beta_0 + \beta_1 \ln K_i + \beta_2 \ln L_i + v_i - u_i, v_i \in N(0, \sigma_v^2), u_i \in N(\delta_0 + \delta_1 z_i^1 + \dots + \delta_m z_i^m, \sigma_u^2) \quad (1)$$

где  $R_i$  — результат производственной деятельности,  $K_i$  — объем физического капитала,  $L_i$  — объем трудозатрат,  $z_i^1 \dots z_i^m$  — характеристики  $m$  факторов эффективности, которые связаны с трудовой миграцией.

Методологической основой исследования служит концепция стохастической граничной производственной функции, которая позволяет не только оценить максимально возможный результат при заданных ресурсах, но и учесть воздействие случайных факторов, которые снижают производственную эффективность [Афанасьев 2006].

В исследовании использованы статистические данные по 82 субъектам Российской Федерации. [Оценка эффективности регионов... 2014]. В таблице 1. Представлены данные, которые использовались в модели. Дополнительные переменные ( $F_1 - F_6$ ) отражают различные характеристики трудовой миграции в регионах.

Таблица 1. Данные, используемые в модели (1) по 82 субъектам РФ за 2023гг.

Обозначение	Показатель
R	Валовый региональный продукт (млн руб.)
K	Стоимость основных фондов (млн руб.)
L	Численность экономически активного населения (тыс. чел.)
F1	Число прибывших — всего

1 Регионы России. Социально-экономические показатели 2024 : статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. Москва : Росстат, 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/1320>

2 Численность и миграция населения Российской Федерации в 2023 году : статистический бюллетень / Федеральная служба государственной статистики. Москва : Росстат, 2024. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/compendium/document/13283>

F2	Число выбывших — всего
F3	Число прибывших из стран СНГ — всего
F4	Число выбывших в страны СНГ — всего
F5	Число прибывших из зарубежных стран — всего
F6	Число выбывших в зарубежные страны — всего

В таблице 2 представлены расчеты логарифмической производственной функции (1) с включением разных наборов факторов за 2023 год.

Таблица 2. **Оценки модели (1) с включением набора факторов (F1-F6) за 2023 год**

	M1	M2	M3
	F1–F6	F2, F4, F6	F1, F3, F5
1	2	3	4
K	0.8661*** (0.000)	0.8594*** (0.000)	0.8792*** (0.000)
L	0.0138 (0.854)	0.0592 (0.394)	0.0946 (0.141)
F1	–0.522** (0.029)	–	–0.0005 (0.995)
F2	0.647** (0.021)	0.0863 (0.387)	–
F3	0.1055 (0.178)	–	0.0441 (0.189)
F4	–0.0664 (0.416)	0.0323 (0.368)	–
F5	–0.0351 (0.454)	–	–0.0404* (0.062)
F6	0.0037 (0.944)	–0.0357* (0.154)	–
Log likelihood	15.262	12.079	12.524

Примечание: \*, \*\*, \*\*\* — значимость на 10, 5 и 1 %-ном уровне соответственно.

Источник: результаты расчетов с помощью пакета STATA.

Исходя из расчетов, произведенных в таблице 2, можно сделать следующие выводы. Анализ модели M1 с включением шести миграционных показателей выявил статистически значимую связь между интенсивностью миграционных потоков и уровнем ВРП. Рост общего притока населения в регион ассоциирован с сокращением ВРП, тогда как увеличение оттока — напротив, со статистически значимым ростом ВРП. Такой результат может отражать структурные и селекционные эффекты миграции: регионы с более высоким уровнем экономического развития и произво-

дительности труда зачастую характеризуются интенсивными миграционными обменами и оттоком части населения, в то время как принимающие значительный приток мигрантов регионы могут испытывать нагрузку на инфраструктуру и социальную сферу без адекватного сопутствующего роста капитала и производительности. Однако, важно подчеркнуть, что коэффициент эластичности F1 может отражать, в стагнирующие регионы прибывают, например, вынужденные мигранты, беженцы или переселяемые, а экономика при этом слабая.

В спецификации M2 были включены только потоки выбывших (общий отток, отток в СНГ, отток в дальнее зарубежье). Исключение показателей прибывающих мигрантов привело к потере статистической значимости общего оттока населения (F2), эластичность которого упала с 0.647 ( $p = 0.021$ ) в полной модели до 0.086 ( $p = 0.387$ ). Это свидетельствует о сильной взаимосвязи между потоками прибывающих и выбывших, и о том, что влияние оттока на ВРП в значительной мере опосредовано интенсивностью входящих потоков.

Отдельные показатели направления оттока (F4 — в страны СНГ и F6 — в дальнее зарубежье) не достигают статистической значимости при отсутствии контроля за прибывающими потоками. Исключение: отток в дальнее зарубежье (F6) демонстрирует отрицательное влияние на ВРП (коэффициент  $-0.0357$ ,  $p = 0.154$ ), что может указывать на слабый эффект миграционной селекции высокопроизводительных рабочих («утечка мозгов»).

Модель M3 с включением только прибывающих мигрантов выявляет маргинально значимое отрицательное влияние притока из дальнего зарубежья на ВРП (коэффициент  $-0.0404$ ,  $p = 0.062$ ), тогда как общий приток теряет значимость. Это указывает на то, что эффект прибывающих мигрантов существенно модифицируется отсутствием контроля за оттоком населения. При совместном рассмотрении потоков прибывающих и выбывших (полная модель) выявляется четкая относительная миграционная асимметрия: регионы с избыточным притоком характеризуются более низким ВРП, тогда как регионы с интенсивным оттоком (при контроле за капиталом) — более высоким. Это свидетельствует о том, что миграционные процессы отражают неравномерность регионального развития: более развитые регионы испытывают отток, а менее развитые — приток,

хотя механизм этой связи требует дальнейшего анализа (возможны как причинные эффекты миграции, так и отражение глубоких структурных различий между регионами).

### **Заключение (Выводы)**

Исследование показало, что трудовая миграция играет значительную роль в формировании производственного потенциала российских регионов и стимулировании их экономического роста. Особенно это проявляется в регионах-реципиентах, прежде всего в Московской агломерации, которые получают основную часть мигрантов и извлекают экономические выгоды из их занятости. Проведённое исследование выявило комплексное и неоднозначное влияние трудовой миграции на производственный потенциал регионов Российской Федерации, что значительно отличается от нередко встречающегося в литературе упрощённого предположения о универсально положительной роли миграции в экономическом развитии. Исследование демонстрирует, что вли-

яние трудовой миграции на производственный потенциал регионов России не является прямым и определяется динамическим балансом входящих и исходящих потоков, а также глубокими структурными различиями между регионами. Более развитые регионы характеризуются интенсивными миграционными обменами и одновременно более высоким ВРП, что отражает их привлекательность как для мигрантов, ищущих работу, так и для трудоизбыточной местной рабочей силы, эмигрирующей в другие регионы. Менее развитые регионы испытывают одностороннее привлечение мигрантов, что служит компенсацией за отток собственной рабочей силы, но без параллельного развития капитальной базы это не приводит к экономическому росту.

Полученные результаты могут служить информационной базой для разработки стратегических решений в области региональной политики и управления миграционными процессами.

### **Список источников**

1. Айвазян 2012 — Айвазян С. А. Модели оценки человеческого капитала компании, основанные на концепции стохастической границы / С. А. Айвазян, М. Ю. Афанасьев. EDN: PDEFST // Экономика и математические методы = Economics and Mathematical Methods. 2012; 48(3):45–63. ISSN: 0424-7388.
2. Афанасьев 2006 — Афанасьев М. Модель производственного потенциала с управляемыми факторами неэффективности. EDN: HZNBWB // Прикладная эконометрика = Applied Econometrics. 2006; 4:74-89. ISSN: 1993-7601; eISSN: 2410-6445.
3. Безвербный 2009 — Безвербный В. А. Международная интеллектуальная миграция в России: тенденции и последствия / С. В. Рязанцев, В. А. Безвербный. EDN: KJBRWZ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика = RUDN Journal of Economics. 2009; 2:16–23. ISSN: 2313-2329; eISSN: 2408-8986.
4. Красинец 2022 — Красинец Е. С. Международная трудовая миграция в развитии современной России. DOI: 10.19181/population.2022.25.2.9. EDN: GOFHPM // Народонаселение = Population. 2022; 25(2):104–115. ISSN: 1561-7785.
5. Локосов 2016 — Локосов В. В. Внешняя миграция в России и её предельно критические ограничения / В. В. Локосов. EDN: WDIQGT // Федерализм. 2016; 2:43–52. ISSN: 2073-1051.
6. Масленников 2018 — Масленников В. В. Оценка потерь российской экономики от миграции населения в другие страны / В. В. Масленников, А. С. Линников, О. В. Масленников. DOI: 10.26794/2587-5671-2018-22-2-54-65. EDN: XMRJFZ // Финансы: теория и практика = Finance: Theory and Practice. 2018; 22(2):54–65. ISSN: 2587-5671 eISSN: 2587-7089.
7. Махотаева 2023 — Махотаева М. Ю. Миграция специалистов с высшим образованием в России: оценка факторов и моделирование процессов / М. Ю. Махотаева, М. А. Николаев. DOI: 10.15826/vestnik.2023.22.1.006. EDN: DUHKIN // Journal of Applied Economic Research. 2023; 22(1):120–141. eISSN: 2712-7435.
8. Оценка эффективности регионов... 2014 — Оценка эффективности регионов РФ с учетом интеллектуального капитала, характеристик готовности к инновациям, уровня благосостояния и качества жизни населения / В. Л. Макаров, С. А. Айвазян, М. Ю. Афанасьев [и др.]. DOI: 10.17059/2014-4-1. EDN: TFGKJZ // Экономика региона = Economy of Regions. 2014. №4. С. 9-30.
9. Тенденции миграции в Российской... 2025 — Тенденции миграции в Российской Федерации и мире: социальные и экономические аспекты / Н. Л. Гусакова, Т. В. Люлина, Д. А. Щитова Д. Ю. Соловьев. DOI: 10.47576/2949-1894.2025.1.1.027. EDN: GHGHVF // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы = Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts. 2025; 1:210–218. ISSN: 2411-9520; eISSN: 2949-1894.

### References

1. Ayvazyan S. A. Modeli otsenki chelovecheskogo kapitala kompanii, osnovannyye na kontseptsii stokhasticheskoy granitsy [Models for Assessing a Company's Human Capital Based on the Stochastic Frontier Concept]. By S. A. Ayvazyan, M. Yu. Afanasyev. EDN: PDEFST. *Economics and Mathematical Methods*. 2012; 48(3):45–63. ISSN: 0424-7388 (in Russ).
2. Afanasyev M. A. Model' proizvodstvennogo potentsiala s upravlyayemyimi faktorami neeffektivnosti [Model of Production Potential with Controllable Inefficiencies]. EDN: HZNBWB. *Applied Econometrics*. 2006; 4:74–89. ISSN: 1993-7601; eISSN: 2410-6445 (in Russ).
3. Bezverbny V. A. Mezhdunarodnaya intellektual'naya migratsiya v Rossii: tendentsii i posledstviya [International Intellectual Migration in Russia: Trends and Consequences]. By S. V. Ryazantsev, V. A. Bezverbny. EDN: KJBRWZ. *RUDN Journal of Economics*. 2009; 2:16–23. ISSN: 2313-2329; eISSN: 2408-8986 (in Russ).
4. Krasinets E. S. Mezhdunarodnaya trudovaya migratsiya v razvitii sovremennoy Rossii [International Labor Migration in the Development of Modern Russia]. DOI: 10.19181/population.2022.25.2.9. EDN: GOFHPM. *Population*. 2022; 25(2):104–115. ISSN: 1561-7785 (in Russ).
5. Lokosov V. V. Vneshnyaya migratsiya v Rossii i yeyo predel'no kriticheskiye ogranicheniya [External Migration in Russia and Its Extremely Critical Limitations]. By V. V. Lokosov. EDN: WDIQGT. *Federalism*. 2016; 2:43–52. ISSN: 2073-1051 (in Russ).
6. Maslennikov V. V. Otsenka poter' rossiyskoy ekonomiki ot migratsii naseleniya v drugie strany [Assessing Losses of the Russian Economy from Population Migration to Other Countries]. By V. V. Maslennikov, A. S. Linnikov, O. V. Maslennikov. DOI: 10.26794/2587-5671-2018-22-2-54-65. EDN: XMRJFZ. *Finance: Theory and Practice*. 2018; 22(2):54–65. ISSN: 2587-5671 eISSN: 2587-7089 (in Russ).
7. Makhotaeva M. Yu. Migratsiya spetsialistov s vysshim obrazovaniyem v Rossii: otsenka faktorov i modelirovaniye protsessov [Migration of specialists with higher education in Russia: assessment of factors and modeling of processes]. By M. Yu. Makhotaeva, M. A. Nikolaev. DOI: 10.15826/vestnik.2023.22.1.006. EDN: DUHKIN. *Journal of Applied Economic Research*. 2023; 22(1):120–141. eISSN: 2712-7435 (in Russ).
8. Otsenka effektivnosti regionov RF s uchetom intellektual'nogo kapitala, kharakteristik gotovnosti k innovatsiyam, urovnya blagosostoyaniya i kachestva zhizni naseleniya [Assessing the Performance of Russian Regions Taking into Account Intellectual Capital, Characteristics of Innovation Readiness, Level of Well-Being and Quality of Life of the Population]. By V. L. Makarov, S. A. Ayvazyan, M. Yu. Afanasyev [et al.]. DOI: 10.17059/2014-4-1. EDN: TFGKJZ. *Economy of Regions*. 2014. No. 4. pp. 9-30 (in Russ).
9. Tendentsii migratsii v Rossiyskoy Federatsii i mire: sotsial'nyye i ekonomicheskiye aspekty [Migration Trends in the Russian Federation and the World: Social and Economic Aspects]. By N. L. Gusakova, T. V. Lyulina, D. A. Shchitova, D. Yu. Soloviev. DOI: 10.47576/2949-1894.2025.1.1.027. EDN: GHGHVF. *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*. 2025; 1:210–218. ISSN: 2411-9520; eISSN: 2949-1894 (in Russ).

Информация об авторе:

**Лысенкова Мария Александровна** — кандидат экономических наук, ResearcherID (WoS): W-3596-2018, SPIN-код: 6783-9408, AuthorID: 852235, лаборант-исследователь, федеральное государственное бюджетное учреждение Институт социально-экономических проблем народонаселения науки имени Н. М. Римашевской федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (ИСЭПН ФНИСЦ РАН), Нахимовский проспект, 47, 117218, Москва, Россия.

Information about the author:

**Lysenkova Maria A.** — Candidate of Economic Sciences, ResearcherID (WoS): W-3596-2018, SPIN-code: 6783-9408, AuthorID: 852235, research assistant, ISESP FCTAS RAS, 47 Nakhimovsky Prospekt, 117218, Moscow, Russia.

Статья поступила в редакцию 28.10.2025; одобрена после рецензирования 14.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.  
The article was submitted 10/28/2025; approved after reviewing 11/14/2025; accepted for publication 11/28/2025.

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 71–77.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44):71–77.

Научная статья

УДК: 332.8

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.8

### Актуальные проблемы развития локальных потребительских рынков

Сусанна Рамазановна Натхо<sup>1,2</sup>, Максим Александрович Поперовник<sup>3</sup>, Яна Алексеевна Гец<sup>4</sup>

**Аннотация.** В условиях геополитической нестабильности, фрагментации регуляторных режимов и локализации товарных потоков выбор территориального рынка сбыта становится стратегически критичной задачей, особенно для малого и среднего бизнеса. Современные компании отказываются от упрощённых подходов в пользу гибких, устойчивых и глубоко адаптированных моделей. Актуальность исследования обусловлена необходимостью системного анализа макроэкономических, институциональных и культурных факторов, влияющих на эффективность выхода на локальные рынки. Рассматриваются ключевые вызовы 2025 года — от санкционных рисков и дороговизны финансирования до изменений в потребительском поведении и требований цифрового суверенитета. Предлагается стратегия, основанная на локализации операций, диверсификации логистики и формировании партнёрств с местными игроками. Такой подход позволяет минимизировать риски, обеспечить ресурсную эффективность и создать устойчивую рыночную нишу даже в условиях высокой неопределённости.

**Ключевые слова:** локализация, устойчивость, геополитические риски, территориальный рынок, малый бизнес, адаптивная модель, логистическая диверсификация.

**Для цитирования:** Натхо С. Р. Актуальные проблемы развития локальных потребительских рынков / С. Р. Натхо, М. А. Поперовник, Я. А. Гец. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.8 // Вестник МИРБИС. 2025; 7:71–77.

JEL: R12, R58

Original article

### Actual problems of development of local consumer markets

Susanna R. Natkho<sup>5,6</sup>, Maksim A. Popervovnik<sup>7</sup>, Yana A. Gets<sup>8</sup>

**Abstract.** In the context of geopolitical instability, fragmentation of regulatory regimes and localization of commodity markets Therefore, the choice of a territorial sales market is becoming a strategically critical task, especially for small and medium-sized businesses. Modern companies are moving away from simplistic approaches in favor of flexible, sustainable and deeply adapted models. The relevance of the study is determined by the need for a systematic analysis of macroeconomic, institutional and cultural factors affecting the effectiveness of entering local markets. The key challenges of 2025 are considered — from sanctions risks and high cost of financing to changes in consumer behavior and digital sovereignty requirements. We propose a strategy based on localizing operations, diversifying logistics, and forming partnerships with local players. This approach allows minimizing risks, ensuring resource efficiency, and creating a stable market niche even in conditions of high uncertainty.

**Key words:** localization, sustainability, geopolitical risks, territorial market, small business, adaptive model, logistics diversification.

**For citation:** Natkho S. R. Actual problems of development of local consumer markets. By S. R. Natkho, M. A. Popervovnik, Ya. A. Gets. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.8. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:71–77 (in Russ.).

JEL: R12, R58

1 Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия.

2 [tsusannar@mail.ru](mailto:tsusannar@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9921-8138>

3 [makspopervovnik@gmail.com](mailto:makspopervovnik@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0004-0790-9863>

4 [getsyana1@gmail.com](mailto:getsyana1@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0000-4914-0643>

5 Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia.

6 [tsusannar@mail.ru](mailto:tsusannar@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9921-8138>

7 [makspopervovnik@gmail.com](mailto:makspopervovnik@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0004-0790-9863>

8 [getsyana1@gmail.com](mailto:getsyana1@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0000-4914-0643>

## Введение

Актуальность исследования обусловлена фундаментальными изменениями в структуре и логике функционирования локальных потребительских рынков. В условиях усиления региональной дифференциации спроса, роста барьеров межрегиональной торговли и локализации товарных потоков выбор оптимального рынка сбыта становится стратегически значимой задачей для производителя («...постоянно растущий объем санкций, переориентация экспортно-импортных отношений, поиск новых стратегических партнеров, поиск новых логистических решений — это реалии современной российской экономики, которые необходимо принимать с позиции фактора роста» [Чернявский 2025]). Особенно остро эта проблема стоит для малого и среднего бизнеса, чьи ресурсы ограничены, а ошибки в географической или продуктовой ориентации могут привести к полной потере конкурентоспособности [Устойчивое развитие территорий 2021; Чернявский 2021].

Современные вызовы — от рационального поведения потребителей и роста спроса на отечественную продукцию до доминирования маркетплейсов и фрагментации покупательских привычек — требуют от производителей не просто понимания емкости рынка, но и глубокого анализа его институциональной среды, уровня конкуренции, логистической доступности и специфики потребительских предпочтений. Как отмечается в Стратегии развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года<sup>2</sup>, для мелких производителей одежды, ремесленных изделий, сезонных продовольственных товаров именно ярмарки и локальные рынки остаются наиболее адекватным каналом сбыта, однако их эффективное использование сдерживается избыточным регулированием и отсутствием инфраструктурной поддержки [Моргунов 2023].

Конкурентная среда на локальных рынках продовольственных и непродовольственных товаров формируется под влиянием как объективных факторов (плотность населения, платежеспособность, транспортная доступность), так

и субъективных (политика региональных властей, уровень развития торговой инфраструктуры, степень импортозависимости) [Бурдинская 2023]. Как отмечает Горб А. А., решение этих проблем «...заключается в необходимости обеспечения устойчивого развития внутреннего рынка, снижения зависимости от иностранных производителей и укрепления экономической безопасности страны» [Горб 2023]. В этих условиях производителю необходимо не просто найти рынок, а сформировать устойчивую рыночную нишу, опираясь на локальные конкурентные преимущества, адаптированный ассортимент и гибкие маркетинговые стратегии, что делает тему исследования особенно актуальной в контексте обеспечения устойчивого развития малого бизнеса и продовольственной безопасности регионов.

## Принципы и методы управления рынками

В современных условиях компании руководствуются комплексом принципов, далеких от классической парадигмы поиска просто растущего или дешевого рынка. Основным принципом является управление рисками и устойчивость. Компании оценивают не только финансовые показатели, но и политическую стабильность региона, надежность законодательства и прочность логистических связей. Критически важна способность бизнес-модели сохранять работоспособность при внешних потрясениях — новых ограничениях, разрывах поставок или резких изменениях валютного регулирования. Приоритет отдают рынкам с предсказуемой системой управления, даже при ее строгости [Кудрявцева 2024].

Второй принцип — адаптивность и глубокая локализация. Стратегия простого копирования глобальных продуктов не работает. Необходимо быстро адаптировать предложение под специфические требования местного рынка — состав товара, упаковку, сервис. Создают местные команды с широкими полномочиями, налаживают партнерство с региональными поставщиками и интеграцию в местные платежные системы. Успех определяет способность стать своим для потребителя и регулирующих органов [Бурдинская 2023].

1 © С. Р. Натхо, М. А. Поперовник, Я. А. Гец, 2025  
Вестник МИРБИС, 2025, № 4(44), с. 71–77.

2 Российская Федерация : Правительство РФ : Распоряжения : Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года : от 2 июня 2016 года №1083-р. Текст : электронный. URL: <http://static.government.ru/media/files/jFDd9wbAbApxgEiHNaXHveytq7hfP096.pdf> (дата обращения 12.09.2025).

Третий принцип — ресурсная эффективность и партнерство. В условиях дорогого финансирования компании отдают предпочтение точечным входам и органическому росту. Вместо масштабных поглощений развивают стратегические союзы и совместные предприятия с местными игроками, которые обладают нужными лицензиями и сетями сбыта. Такой подход снижает первоначальные затраты, распределяет риски и ускоряет выход на рынок через готовую инфраструктуру [Ковалева 2021].

В условиях высокой геополитической нестабильности и усиления протекционистских тенденций в 2025 году выбор территориального рынка требует системного анализа макроэкономических, институциональных и культурных факторов. Ключевыми критериями становятся не только объём и темпы роста рынка, но и уровень его предсказуемости, включая стабильность налогового законодательства, качество инфраструктуры и доступность квалифицированных кадров. Особое значение приобретает оценка совместимости регуляторной среды с корпоративной моделью ведения бизнеса, а также наличие механизмов защиты инвестиций в условиях растущей фрагментации глобальной экономики [Смирнова 2023].

Стратегическое планирование выхода на новые территории должно учитывать не только прямые издержки, но и косвенные риски, связанные с цифровым суверенитетом, локальными требованиями к хранению данных и экологическими стандартами. В 2025 году всё более значимой становится способность компании адаптировать свою продуктовую линейку и маркетинговые стратегии под специфику локальных потребительских предпочтений и нормативных ограничений [Рахманов 2024]. При этом перспективными признаются рынки, демонстрирующие устойчивые финансовые прогнозы и готовность к технологическому трансферу, особенно в рамках национальных проектов в сфере Хелснета, Фуднета и других направлений новых технологических укладов.

Эффективный выбор территориального рынка предполагает применение мультифакторных моделей оценки, сочетающих количественные показатели (ВВП на душу населения, индекс делового климата, логистические издержки) и качественные индикаторы (уровень коррупции,

политическая воля к привлечению иностранных инвестиций, степень цифровизации экономики) [Ковалева 2021]. В условиях ускоряющейся деглобализации компании вынуждены переходить от универсальных стратегий к гиперлокализованным подходам, что требует создания гибких организационных структур и партнёрств, с локальными игроками.

### Современные вызовы развития рынков

Одной из ключевых трудностей в 2025 году остаётся рост геополитических рисков, включая торговые ограничения, санкционное давление и непредсказуемость государственной политики. Усиление трендов деривализации и дисконнекта между экономическими блоками порождает неопределённость в цепочках поставок и усложняет долгосрочное планирование. Дополнительные сложности создаются фрагментацией регуляторных режимов, особенно в сфере цифровых технологий, налогообложения и экологического регулирования, что увеличивает транзакционные издержки и требует значительных юридических ресурсов [Балакшин 2025].

Второй важный вызов связан с локальной адаптацией продукта и бизнес-модели. Даже успешные на родном рынке решения могут оказаться неприемлемыми в новом регионе из-за различий в потребительской культуре, законодательных требованиях или уровне технологической зрелости. Отсутствие инновационных продуктов, соответствующих локальным запросам, а также недостаток компетенций для масштабирования операций в новых условиях часто приводит к провалу экспансии. В совокупности эти факторы требуют от компаний не просто экспортной стратегии, а глубокой интеграции в локальную экономическую и социальную экосистему.

Таблица 1. Проблемы современных территориальных рынков и стратегии компаний по их преодолению (2025 г.)

Проблема	Стратегия преодоления
Геополитическая нестабильность и санкционные риски	Усиление кооперации с государством, диверсификация цепочек поставок и локализация производства
Снижение спроса при росте издержек	Оптимизация логистики, пересмотр инвестиционных планов, отсрочка или отмена запуска проектов

Проблема	Стратегия преодоления
Высокая ключевая ставка и дороговизна финансирования	Переход к консервативным финансовым моделям, фокус на рентабельных сегментах, привлечение альтернативных источников капитала
Фрагментация регуляторных режимов (налоги, данные, ЭСГ)	Разработка гибких, адаптируемых под юрисдикцию бизнес-моделей; усиление юридической и compliance-поддержки
Нестабильность потребительского спроса и изменение предпочтений	Глубокая локальная аналитика рынка, персонализация продуктов, активное внедрение мобильной и цифровой коммерции
Снижение объёмов M&A и инвестиционной активности	Фокус на органический рост, стратегические партнёрства и кооперацию с локальными игроками вместо поглощений

*Источник: составлено авторами*

Геополитическая нестабильность оказывает структурное воздействие на территориальные рынки, проявляющееся в их фрагментации и переконфигурации логистических цепочек. Санкционное давление и ограничения доступа к глобальным финансовым институтам и технологиям инициируют процесс регионализации экономических связей. Это приводит к формированию новых, более локализованных контуров товарных и финансовых потоков, где приоритет отдается сотрудничеству с дружественными юрисдикциями и развитию внутрирегиональной кооперации. В результате традиционно интегрированные в глобальную экономику рынки вынужденно трансформируются в сторону большей автономности, что сопровождается ростом транзакционных издержек и необходимостью создания параллельных инфраструктурных и платежных систем.

Вторым ключевым следствием является трансформация инвестиционного ландшафта и потребительского поведения. Высокая неопределенность и ограниченность доступа к международному капиталу провоцируют снижение объемов прямых иностранных инвестиций и сделок M&A, смещая фокус компаний на стратегии органического роста и партнерские альянсы. Параллельно наблюдается дестабилизация потребительского спроса, вызванная волатильностью обменного курса и нарушением привычных моделей потребления из-за ухода международных брендов. Это

стимулирует бизнес к проведению глубокой локальной аналитики, ускоренной цифровизации и разработке гибких, адаптируемых продуктов для нишевых сегментов внутреннего рынка.

В стратегическом аспекте ответом на данные вызовы становится активная роль государства и пересмотр корпоративных операционных моделей. Государственная политика направлена на смягчение рисков через механизмы субсидирования, поддержки локализации критического импорта и формирования новых регуляторных режимов. Со своей стороны, компании вынуждены диверсифицировать цепочки создания стоимости, усиливать соответствующие функции и разрабатывать сценарные модели планирования, ориентированные на повышенную волатильность. Таким образом, геополитическая нестабильность выступает в роли катализатора, ускоряющего переход территориальных рынков к новой, более фрагментированной и регулируемой архитектуре.

В 2025 году ключевой стратегией для компаний при выборе нового территориального рынка должна стать гибкость и устойчивость, а не просто поиск рынка с низкими издержками или высоким спросом. Основной упор делается на глубокую предварительную аналитику и создание бизнес-моделей, способной адаптироваться к непредсказуемым изменениям. Это означает, что перед входом необходимо проводить не только классическое маркетинговое исследование, но и всестороннюю оценку геополитических и макроэкономических рисков, включая анализ устойчивости логистических коридоров, стабильности местного финансового сектора и вероятности изменения регуляторной политики. Такой подход позволяет выбрать не самый легкий рынок, а самый перспективный с точки зрения долгосрочной стабильности и управляемости рисков.

### **Направления дальнейшего развития**

Для минимизации конкретных угроз компаниям следует делать ставку на диверсификацию и локализацию. Чтобы противостоять геополитической нестабильности и фрагментации правил, эффективной стратегией становится создание более автономных региональных хабов. Это подразумевает не просто сборку, но и локализацию цепочек поставок ключевых компонентов, а также формирование местной команды, способной оперативно реагировать на изменения законо-

дательства. Одновременно для снижения зависимости от дорогого финансирования и нестабильного спроса, инвестиционные планы должны быть модульными: вместо одного крупного проекта предпочтительнее реализовывать несколько этапов с четкими точками принятия решений о продолжении или заморозке, основываясь на достижении конкретных финансовых и операционных KPI.

В условиях снижения инвестиционной активности и волатильного спроса, успех будет определяться способностью компании к органическому росту и глубокой интеграции в локальную экосистему. Вместо дорогостоящих поглощений приоритетом должны стать стратегические альянсы и партнерства с местными игроками, которые обладают уже налаженными связями, пониманием потребителя и логистическими мощностями. Активное использование цифровых каналов и данных для гиперлокализации продукта и маркетинга позволит не только быстро тестировать спрос, но и создавать лояльность, что критически важно в период экономической неопределенности. Таким образом, выбор рынка будет все чаще определяться не его абсолютным размером, а возможностью компании выстроить там адаптивную, сетевую и устойчивую бизнес-модель.

В 2025 году компании демонстрируют различные подходы к решению проблем территориальных потребительских рынков. В 2025 году российские компании продемонстрировали высокую гибкость в адаптации к локальным потребительским рынкам, особенно в секторах быстрого потребления и розничной торговли. Ярким примером является бренд замороженных полуфабрикатов «Горячая штучка», который при выходе на новые региональные рынки не только локализовал ассортимент под местные гастрономические предпочтения (например, добавив традиционные сибирские пельмени или кавказские хинкали), но и перестроил коммуникационную стратегию с упором на семейные ценности и доступность — ключевые мотивы для российского потребителя в условиях экономической нестабильности. Подобная адаптация позволила компании значительно увеличить долю на внутреннем рынке и заместить ушедшие иностранные аналоги. В фармацевтической отрасли российские производители также активно перестраиваются под внутренние потребности.

Так, компании вроде Фармстандарт и Р-Фарм нарастили объёмы локального производства лекарственных препаратов, сократив зависимость от импортных субстанций и адаптировав портфели под профиль заболеваемости в разных регионах, например, усилив выпуск кардиологических и респираторных средств в промышленных центрах с высоким уровнем загрязнения воздуха. Кроме того, российские производители молочной и кондитерской продукции стали внедрять региональные линейки с учётом этнокультурных особенностей потребления, что отмечено как часть более широкой тенденции — смещения фокуса бизнеса с международной экспансии на глубокую локальную дифференциацию. Российская компания Петромбель использует аналитические методы для поиска незанятых ниш на региональных рынках, демонстрируя эффективность точечного подхода вместо масштабной экспансии.

### Выводы и рекомендации

В условиях геополитической и торговой нестабильности компаниям в РФ нами предлагается стратегия, основанная на трех ключевых элементах: глубокая локализация операций, диверсификация логистических коридоров и создание адаптивных бизнес-моделей. Локализация подразумевает не только перенос производственных мощностей, но и формирование местных цепочек поставок ключевых компонентов, а также развитие компетенций для оперативного соответствия изменяющимся регуляторным требованиям. Диверсификация логистики предполагает создание резервных маршрутов и использование альтернативных транспортных узлов для минимизации рисков разрыва традиционных торговых путей. Адаптивная бизнес-модель требует внедрения сценарного планирования, модульных инвестиционных проектов с точками принятия решений и развития стратегических партнерств с локальными игроками для снижения зависимости от внешней конъюнктуры. Такой комплексный подход позволяет компаниям не только нивелировать текущие вызовы, но и сформировать устойчивый конкурентный потенциал для долгосрочного развития.

### Список источников

1. Бурдинская 2023 — Бурдинская Д. М. Методика оценки локальных рынков в условиях межрегиональной социально-экономической дифференциации. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-4-1-0. EDN: RSYAFQ // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса = Research Result. Business and Service Technologies. 2023; 9(4):120–130. eISSN: 2408-9346.
2. Горб 2024 — Горб А. А. Импортзамещение в сфере торговли одеждой: итоги 2023 года и перспективы развития. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.4.11. EDN: LYGDRO // Вестник МИРБИС. 2024; 4:105–111. ISSN: 2411-5703.
3. Ковалева 2021 — Ковалева И. В. Концептуально-методический подход к развитию отраслевых рынков органической продукции в условиях территориальной локализации. // Grand Altai Research & Education. 2021;1:43–51. eISSN: 2410-485X.
4. Кудрявцева 2024 — Кудрявцева О. В. Экономический рост в развитых и развивающихся странах при переходе к возобновляемым источникам энергии / О. В. Кудрявцева, С. В. Чернявский, А. В. Уткина. DOI: 10.31857/S0424738824020049. EDN: GGYZT // Экономика и математические методы = Economics and Mathematical Methods. 2024; 60(2):40–49. ISSN: 0424-7388.
5. Моргунов 2023 — Моргунов Е. В. Основные методологические подходы изучения человеческого развития как важнейшего приоритета обеспечения национальной безопасности России / Е. В. Моргунов, С. В. Чернявский. DOI: 10.17223/19988648/61/3. EDN: GGMEPD // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2023; 61:32–39. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
6. Рахманов 2024 — Рахманов П. Геополитика и экономика: как международные конфликты влияют на мировую торговлю / П. Рахманов, А. Дурдымухаммедов, Д. Гапуров. EDN: QCUCGM // Трансформация современной модели научной деятельности: задачи, проблемы, перспективы : Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Часть 2. Ижевск, 24 декабря 2024 года. Стерлитамак : Агентство международных исследований, 2024. 226 с. С. 99–103. ISBN: 978-5-907926-26-4.
7. Смирнова 2023 — Смирнова В. Р. Легкая промышленность России в разрезе государственной политики импортзамещения и инновационного развития / В. Р. Смирнова, С. В. Чернявский, Ю. С. Васильева. DOI: 10.17223/19988648/63/4. EDN: JVPDJF // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2023; 63:74–91. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
8. Устойчивое развитие территорий 2021 — 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.
9. Чернявский 2021 — Чернявский В. С. Диверсификация малого и среднего бизнеса в сфере розничной торговли как неизбежность в современных реалиях / В. С. Чернявский, О. Л. Шутов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.2.14. EDN: SOSWRQ // Вестник МИРБИС. 2021; 2:140–147. ISSN: 2411-5703.
10. Чернявский 2025 — Чернявский С. В. Анализ локально-территориальных потребительских рынков как элемент стратегического планирования инновационного развития страны / С. В. Чернявский, С. Р. Натхо. DOI: 10.26726/rpre2025v6a0ltc. EDN: VCPHWO // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025; 6:118–129. ISSN: 1812-7096.

### References

1. Burdinskaya D. M. Metodika otsenki lokal'nykh rynkov v usloviyakh mezhregional'noy sotsial'no-ekonomicheskoy differentsiatsii [Methodology for Assessing Local Markets in the Context of Interregional Socioeconomic Differentiation]. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-4-1-0. EDN: RSYAFQ / Research Result. Business and Service Technologies. 2023; 9(4):120–130. eISSN: 2408-9346 (in Russ.).
2. Gorb A. A. Importozameshcheniye v sfere torgovli odezhday: itogi 2023 goda i perspektivy razvitiya [Import Substitution in the Clothing Trade: Results of 2023 and Development Prospects]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.4.11. EDN: LYGDRO. Vestnik MIRBIS. 2024; 4:105–111. ISSN: 2411-5703 (in Russ.).
3. Kovaleva I. V. Kontseptual'no-metodicheskii podkhod k razvitiyu otraslevykh rynkov organicheskoy produktsii v usloviyakh territorial'noy lokalizatsii [Conceptual and Methodological Approach to the Development of Industry Markets for Organic Products in the Context of Territorial Localization]. Grand Altai Research & Education. 2021; 1: 43-51. eISSN: 2410-485X (in Russ.).
4. Kudryavtseva O. V. Economic Growth in Developed and Developing Countries during the Transition to Renewable Energy Sources / O. V. Kudryavtseva, S. V. Chernyavsky, A. V. Utkina. DOI: 10.31857/S0424738824020049. EDN: GGYZT. Economics and

- Mathematical Methods*. 2024; 60(2): 40–49. ISSN: 0424-7388 (in Russ.).
5. Morgunov E. V. Osnovnyye metodologicheskiye podkhody izucheniya chelovecheskogo razvitiya kak vazhneyshego prioriteta obespecheniya natsional'noy bezopasnosti Rossii [Main Methodological Approaches to Studying Human Development as the Most Important Priority for Ensuring Russia's National Security]. By E. V. Morgunov, S. V. Chernyavsky. DOI: 10.17223/19988648/61/3. EDN: GGMEDP. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2023; 61:32–39. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227 (in Russ.).
  6. Rakhmanov P. Geopolitika i ekonomika: kak mezhdunarodnyye konflikty vliyayut na mirovuyu trgovlyu [Geopolitics and Economics: How International Conflicts Affect World Trade]. By P. Rakhmanov, A. Durdymukhammedov, D. Gapurov. EDN: QCUCGM. *Transformatsiya sovremennoy modeli nauchnoy deyatel'nosti: zadachi, problemy, perspektivy* [Transformation of the Modern Model of Scientific Activity: Tasks, Problems, Prospects] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. In 2 parts. Part 2. Izhevsk, December 24, 2024. Sterlitamak : Agentstvo mezhdunarodnykh issledovaniy Publ., 2024. 226 p. pp. 99–103. ISBN: 978-5-907926-26-4 (in Russ.).
  7. Smirnova V. R. Legkaya promyshlennost' Rossii v razreze gosudarstvennoy politiki importozameshcheniya i innovatsionnogo razvitiya [Light Industry of Russia in the Context of State Policy of Import Substitution and Innovative Development]. By V. R. Smirnova, S. V. Chernyavsky, Yu. S. Vasilyeva. DOI: 10.17223/19988648/63/4. EDN: JVPDJF. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2023; 63:74-91. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227 (in Russ.).
  8. Ustoychivoye razvitiye territoriy [Sustainable Development of Territories]. By S. N. Bobylev, A. O. Verenikin, A. Yu. Verenikina [et al.]. Moscow : M. V. Lomonosov Moscow State University Publ. 2021. 492 p. ISBN: 978-5-906932-73-0. EDN: EOUHPK (in Russ.).
  9. Chernyavsky V. S. Diversifikatsiya malogo i srednego biznesa v sfere roznichnoy trgovli kak neizbezhnost' v sovremennykh realiyakh [Diversification of Small and Medium-Sized Businesses in Retail Trade as an Inevitability in Modern Realities]. By V. S. Chernyavsky, O. L. Shutov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.2.14. EDN: SOSWRQ. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 2:140–147. ISSN: 2411-5703 (in Russ.).
  10. Chernyavsky S. V. Analiz lokal'no-territorial'nykh potrebitel'skikh rynkov kak element strategicheskogo planirovaniya innovatsionnogo razvitiya strany [Analysis of local-territorial consumer markets as an element of strategic planning of the country's innovative development]. By S. V. Chernyavsky, S. R. Natkho. DOI: 10.26726/rppe2025v6a0ltc. EDN: VCPHWO. *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. 2025; 6:118–129. ISSN: 1812-7096 (in Russ.).

*Информация об авторах:*

**Натхо Сусанна Рамазановна** — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 5120-2381, AuthorID: 888069;

**Поперовник Максим Александрович и Гец Яна Алексеевна** — студенты магистратуры.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный технологический университет» (ФГБОУ ВО «КубГТУ»), ул. Московская, 2, Краснодар, 350072, Россия.

*Information about the authors:*

**Natkho Susanna R.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 5120-2381, AuthorID: 888069;

**Maksim Poperovnik A. & Gets Yana A.** — master's students.

The authors' place of work: Kuban State Technical University, 2 Moskovskaya st., Krasnodar, 350072, Russia.

*Статья поступила в редакцию 30.09.2025; одобрена после рецензирования 21.10.2025; принята к публикации 28.11.2025.*

*The article was submitted 09/30/2025; approved after reviewing 10/21/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44)'. С. 78–84.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44)':78–84.

Научная статья  
УДК: 330.341.1+621.31  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.9

### Направления инновационного развития тепловых электростанций

Сергей Владимирович Чернявский<sup>1</sup>, Владимир Сергеевич Чернявский<sup>2</sup>, Динара Шамратовна Мустафинова<sup>3</sup>

**Аннотация.** Тепловые электростанции (ТЭС) остаются ключевым элементом энергетических систем, обеспечивая значительную долю генерации электроэнергии. Однако в условиях глобальной трансформации энергетического сектора, связанной с необходимостью снижения выбросов парниковых газов, повышения энергоэффективности и интеграции возобновляемых источников энергии (ВИЭ), перед ТЭС стоят новые вызовы и задачи. В данной работе рассматриваются основные направления инновационного развития тепловых электростанций, включая повышение энергоэффективности за счет внедрения передовых технологий (ПГУ, суперкритические и ультрасверхкритические параметры пара, теплофикация и когенерация и др.), рост экологичности, цифровизацию, а также интеграции ТЭС в умные энергетические системы.

**Ключевые слова:** тепловые электростанции, возобновляемые источники энергии, энергоэффективность, парогазовые установки, параметры пара, теплофикация, цифровизация, умные энергетические системы.

**Для цитирования:** Чернявский С. В. Направления инновационного развития тепловых электростанций / С. В. Чернявский, В. С. Чернявский, Д. Ш. Мустафинова.  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.9 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:78–84.

JEL: O31, Q43, Q48, Q65

Original article

### Directions of Innovative Development of Thermal Power Plants

Sergey V. Chernyavsky<sup>4</sup>, Vladimir S. Chernyavsky<sup>5</sup>, Dinara Sh. Mustafinova<sup>6</sup>

**Abstract.** Thermal power plants (TPPs) remain a key element of energy systems, providing a significant share of electricity generation. However, in the context of the global transformation of the energy sector associated with the need to reduce greenhouse gas emissions, improve energy efficiency and integrate renewable energy sources (RES), TPPs face new challenges and tasks. This paper considers the main directions of innovative development of thermal power plants, including increasing energy efficiency through the introduction of advanced technologies (CCPP, supercritical and ultra-supercritical steam parameters, cogeneration and cogeneration, etc.), increased environmental friendliness, digitalization, as well as the integration of TPPs into smart energy systems.

**Key words:** thermal power plants, renewable energy sources, energy efficiency, combined cycle plants, steam parameters, cogeneration, digitalization, smart energy systems sales.

**For citation:** Chernyavsky S. V. Directions of Innovative Development of Thermal Power Plants. By S. V. Chernyavsky, V. S. Chernyavsky, D. Sh. Mustafinova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.9. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:78–84 (in Russ.).

JEL: O31, Q43, Q48, Q65

1 ЦЭМИ РАН, Москва, Россия. [vols85-85@mail.ru](mailto:vols85-85@mail.ru)

2 Институт социально-экономических проблем народонаселения имени Н. М. Римашевской ФНИСЦ РАН. Москва, Россия. [vchern2007@bk.ru](mailto:vchern2007@bk.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6664-2132>

3 Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия. <https://orcid.org/0000-0001-8073-9064>

4 Central Economic and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia. [vols85-85@mail.ru](mailto:vols85-85@mail.ru)

5 RInstitute of Socio-Economic Studies of Population of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia. [vchern2007@bk.ru](mailto:vchern2007@bk.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6664-2132>

6 Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia. <https://orcid.org/0000-0001-8073-9064>

## Введение

Тепловые электростанции, работающие на угле, газе и других видах топлива, исторически играют важную роль в обеспечении стабильности энергосистем. На постсоветском пространстве: «Тепловые электростанции играют ключевую роль в обеспечении энергетической безопасности стран и устойчивости национальных энергосистем. В условиях высокой потребности в электроэнергии и нестабильности выработки энергии из возобновляемых источников, таких как солнечная и ветровая энергетика, тепловые электростанции остаются важным компонентом энергетических сетей, обеспечивая стабильность и надёжность электроснабжения» [Роль тепловых электростанций... 2024]. Однако в последние десятилетия их развитие сталкивается с рядом проблем, таких как ужесточение экологических норм, рост конкуренции со стороны ВИЭ и необходимость адаптации к изменяющимся условиям энергорынка. В тоже время, «...возобновляемые источники энергии неконкурентоспособны по сравнению с углеводородным топливом» [Анализ возможностей сохранения... 2022]

## Методы и направления инновационного развития ТЭС

В этой связи инновационное развитие ТЭС становится критически важным для их дальнейшей конкурентоспособности.

### 1. Повышение энергоэффективности

Одним из ключевых направлений инновационного развития ТЭС является повышение их энергоэффективности. Современные технологии позволяют значительно увеличить КПД тепловых электростанций, что приводит к снижению расхода топлива и уменьшению выбросов. Среди таких технологий можно выделить:

- парогазовые установки (ПГУ): «ПГУ представляют собой комбинированную систему, где используется и газовая, и паровая турбина. В газовой турбине происходит сжигание природного газа или другого топлива, при этом вращение турбины активирует генератор, вырабатывающий электрическую энергию. Выхлопные газы газовой турбины, обладающие высокой температурой, поступают в котел-утилизатор, где тепло этих газов используется для нагрева

воды и образования пара. Далее, этот пар направляется в паровую турбину, вращая ее и производя дополнительную электрическую энергию. Таким образом, тепло, которое обычно уходит в потери в обычных тепловых электростанциях, используется вторично, что приводит к значительному повышению общего КПД установки» [Нашук 2025]. Комбинирование газовых и паровых турбин позволяет достичь КПД на уровне 60 % и выше, что значительно превышает показатели традиционных паротурбинных установок;

- суперкритические и ультрасверхкритические параметры пара: использование пара с высокими температурой и давлением обеспечивает рост эффективности преобразования тепловой энергии в электрическую, а «...повышение начальных параметров пара ведет к повышению термического КПД теплового цикла, снижению удельного расхода топлива на выработку электроэнергии» [Бабенко 2018]. Однако не следует забывать, что «...одновременно это приводит к снижению надежности и допустимой длительности работы материалов при этих параметрах, а также к увеличению начальной стоимости установки» [там же];
- теплофикация и когенерация: когенерация представляет собой «... комбинированное производство тепловой и электрической энергии» [Канев 2022], что обеспечивает «...независимость от центральной электросети, возможность продажи излишков электроэнергии; повышение эффективности котельной в связи с комбинированной выработкой» [там же].

### 2. Внедрение технологий улавливания и хранения углерода (CCUS)

Снижение выбросов углекислого газа является одной из главных задач для энергетики в целом и ТЭС в современных условиях. При этом, «...в последние десятилетия наблюдается активное развитие технологий, направленных на снижение негативного воздействия тепловых электростанций на окружающую среду. Одной из таких технологий является улавливание углерода, которое позволяет значительно уменьшить выбро-

сы углекислого газа» [Роль тепловых электростанций... 2024]. Технологии CCUS (Carbon Capture, Utilization and Storage) позволяют улавливать CO<sub>2</sub> на этапе сжигания топлива и либо хранить его под землей, либо использовать в промышленных процессах [Технологии улавливания... 2022].

Основные направления развития CCUS включают: «...улавливание углекислого газа (CO<sub>2</sub>) при сжигании топлива или в промышленных процессах; транспортировку этого CO<sub>2</sub> на судне или по трубопроводу; использование в качестве ресурса для создания ценных продуктов или услуг; постоянное хранение глубоко под землей в геологических формациях»<sup>1</sup>.

- Пост-сжигательное улавливание: наиболее распространенный метод, при котором CO<sub>2</sub> отделяется от дымовых газов после сжигания топлива. Однако, даже при данном методе происходит «...значительное увеличение капитальных затрат на строительство ТЭС до 50 %, снижение КПД ТЭС на 8–12 % и увеличение эксплуатационных расходов до 50–70 %. Все это в результате приведет к увеличению стоимости электрической энергии» [Замятина 2019]. Главное преимущество данного метода состоит в том, что эту «...технологию можно внедрять на действующих ТЭС без модернизации существующего оборудования» [там же].
- Предварительное сжигание: данный метод основан на улавливании углерода до сжигания топлива и «...широко используется в промышленном оборудовании, требующем высокой эффективности и низкого уровня выбросов, например, в газовых турбинах, промышленных печах и котлах»<sup>2</sup>. При его использовании «...эффективность сгорания выше, поскольку газовая смесь полностью смешивается перед сгоранием, что позволяет добиться более полного сгорания, что снижает выбросы

несгоревшего топлива»<sup>3</sup>.

- Окси-топливное сжигание: суть данного метода «...заключается в сжигании топлива в кислороде, извлеченном ранее из воздуха», а при его использовании, «...в отличие от технологии CLC, нет температурных ограничений на процесс сжигания топлива, что открывает возможности для дальнейшего повышения термодинамической эффективности преобразования энергии путем разработки нового высокотехнологичного энергетического оборудования. В результате повышается конкурентоспособность технологии в сравнении с технологиями, реализованными на современных ПГУ даже без учета затрат на улавливание CO<sub>2</sub>» [Технологии кислородного сжигания топлива 2024].

### 3. Использование водорода в качестве топлива

Данный вид топлива «...считают универсальным, и оно может быть произведено из множества доступных ресурсов. Его можно использовать в транспорте, энергетике, промышленности и даже в быту. Основная характеристика горючего — высокая энергоемкость. Один килограмм водорода содержит около 120 МДж энергии. Это значительно превосходит показатели любого другого традиционного вида топлива. При этом единственным побочным продуктом его использования является вода. Это делает водородное топливо идеальным с точки зрения экологической безопасности»<sup>4</sup>.

Однако широкое внедрение водорода требует решения ряда технических и экономических задач, таких как разработка инфраструктуры для хранения и транспортировки, а также снижение стоимости производства. Многие авторы отмечают, что «...производство водорода — это дорогостоящий процесс. На данный момент основная часть водорода производится из природного газа. Хотя этот метод снижает затраты, он при-

1 Улавливание, использование и хранение углерода CCUS. Текст : электронный // Neftegaz.Ru : отраслевой информационно-аналитический портал. 06.10.2021. Обновлено: 09.01.2025. URL: <https://neftegaz.ru/tech-library/ekologiya-pozharnaya-bezopasnost-tekhnika-bezopasnosti/699896-ulavlivanie-ispolzovanie-i-khranenie-ugleroda-ccus/> (дата обращения: 20.06.2025).

2 Разница между сжиганием предварительно смешанной смеси и диффузионным сжиганием. Текст : электронный // BNTET Berner : официальный сайт компании. 18.10.2024. URL: [https://ru.bntee.com/news/technology\\_news/difference\\_between\\_premixed\\_combustion\\_and\\_diffusion\\_combustion.html](https://ru.bntee.com/news/technology_news/difference_between_premixed_combustion_and_diffusion_combustion.html) (дата обращения: 20.06.2025).

3 Там же.

4 Водородное топливо: что это такое и как работает. Текст : электронный // ППР : официальный сайт производителя услуг. 12.02.2025. URL: <https://www.petroplus.ru/article/vodorodnoe-toplivo/> (дата обращения: 20.06.2025).

водит к зависимости от ископаемых ресурсов и сопровождается выбросами углекислого газа. ... широкое применение  $H_2$  требует создания новой инфраструктуры. Это и заправочные станции, и транспортные сети, и производственные мощности. Сейчас инфраструктура для альтернативного горючего развита слабо и сконцентрирована в отдельных регионах»<sup>1</sup>.

- Интеграция с CCUS : Производство «голубого» водорода с использованием технологий улавливания углерода позволяет снизить выбросы на этапе производства, в частности, метод ATR сегодня, это «...новейший метод, который особенно подходит для крупномасштабного производства водорода. Хотя оборудование, которое позволяет вызвать необходимые реакции, требует больших капиталовложений, этот метод способствует более эффективному улавливанию углерода. Это результат контролируемого дозирования кислорода в риформере, который снижает выход монооксида углерода и, таким образом, производит более чистый поток углекислого газа, чем при использовании метода SMR» [Солоненко 2024].

Снижение воздействия ТЭС на окружающую среду остается важным направлением их развития. Помимо CCUS, к экологическим направлениям инновационного развития ТЭС относятся:

- снижение выбросов оксидов азота и серы : использование каталитических нейтрализаторов и других технологий очистки газов;
- утилизация золы и шлаков: переработка отходов сжигания топлива для использования в строительстве и других отраслях [Экология как основной фактор... 2023];
- энергоэффективные системы охлаждения: внедрение замкнутых циклов охлаждения для снижения водопотребления.

#### 4. Цифровизация и интеллектуальные системы управления

Цифровизация является важным направлением инновационного развития ТЭС, позволяющим повысить эффективность, надежность и гибкость их работы. Внедрение цифровых технологий включает:

- системы мониторинга и диагностики: использование датчиков и систем анализа

данных для прогнозирования и предотвращения аварий;

- искусственный интеллект и машинное обучение: оптимизация режимов работы оборудования на основе анализа больших объемов данных;
- цифровые двойники: создание виртуальных копий оборудования для моделирования и оптимизации процессов.

Цифровизация также способствует интеграции ТЭС в умные энергетические системы, где они работают в связке с ВИЭ, системами накопления энергии и потребителями.

#### 5. Повышение гибкости работы ТЭС

В условиях роста доли ВИЭ в энергосистемах, ТЭС должны стать более гибкими, чтобы компенсировать изменчивость генерации от солнца и ветра. Основные направления повышения гибкости включают:

- быстрый пуск и останов: модернизация оборудования для сокращения времени запуска и остановки;
- работа на частичной нагрузке: оптимизация работы ТЭС при низких нагрузках без потери эффективности;
- интеграция с системами накопления энергии: «В соответствии с данными Института Электроэнергетических исследований, 80-90 % проблем качества энергоснабжения являются результатом отключений или перерывов электроснабжения. Это обусловило развитие накопителей электроэнергии, разработка которых становится ключевой задачей электроэнергетики» [Скидан 2022]. Использование аккумуляторов для сглаживания пиков нагрузки и повышения стабильности энергосистемы обеспечивает «...в настоящее время защиту чувствительного оборудования заказчика в химической, пластмассовой и бумажной промышленности, научных установок и военных центров обработки данных» [там же].

#### Выводы и рекомендации

Инновационное развитие тепловых электростанций является необходимым условием их адаптации к современным вызовам энергетического сектора. Внедрение передовых технологий, таких как CCUS, водородная энергетика, цифровизация и повышение гибкости, позволяет ТЭС

оставаться конкурентоспособными в условиях «умное» жилье, принципиально новая бытовая энергоперехода. Однако успешная реализация техника, использование электромобилей). этих направлений требует значительных инвестиций, поддержки со стороны государства и международного сотрудничества. В перспективе ТЭС могут стать важным элементом устойчивой энергетической системы, сочетающей традиционные и возобновляемые источники энергии.

В тоже время, рассматривая конъюнктурные факторы, следует помнить, что бизнес выстраивает структуру и объем своего энергопотребления в зависимости от динамики конечного спроса на выпускаемую продукцию, а также под воздействием инновационных факторов развития технологий и совершенствования производственных систем в отраслевом и региональном разрезе.

В свою очередь, для населения изменение структуры и объема спроса на энергию в первую очередь, определяется инновационным развитием процесса потребления (энергоэффективное

Современные стратегические направления развития энергетического сектора и тепловых электрических станций должны включать как удовлетворение растущих потребностей социально-экономического развития, так и существенное повышение энергоэффективности производства, распределения и потребления энергии в ТЭК. Сегодня инновации в производственно-технологической сфере, управлении мониторинге энергопотребления призваны обеспечить достижение указанных первоочередных целей. В свою очередь, обеспечение рационального использования энергетических ресурсов и минимизации потерь в системах передачи электроэнергии создаст предпосылки для устойчивого развития ТЭК и формирования новой модели его функционирования на основе принципов эффективности потребления и экологичности производства.

#### Список источников

1. Анализ возможностей сохранения... 2022 — Анализ возможностей сохранения угольной генерации в России на основе мирового опыта / Н. Г. Любимова, Ю. Н. Линник, А. Б. Жабин, А. Цих. DOI: 10.46689/2218-5194-2022-2-1-24-34. EDN: SKUMNX // Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле. 2022; 2:24-34. ISSN: 2218-5194.
2. Бабенко 2018 — Бабенко И. А. Технологии суперсверхкритических параметров пара в современной энергетике / И. А. Бабенко, В. Л. Шульман // Конференция молодых ученых — 2018 / УралЭНИИ; ФГАОУ ВО «УрФУ», 2018. 3 с. Текст : электронный. URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/66477/1/978-5-8295-0616-2-2018-17.pdf> (дата обращения: 20.06.2025).
3. Замятина 2019 — Замятина А. В. Анализ технологий улавливания CO<sub>2</sub> / А. В. Замятина, Т. Ф. Богатова, П. В. Осипов. EDN: OOHCDZ // Энерго- и ресурсосбережение. Энергообеспечение. Нетрадиционные и возобновляемые источники энергии. Атомная энергетика : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти проф. Данилова Н. И. (1945–2015) — Даниловских чтений, Екатеринбург, 09–13 декабря 2019 года. Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2019. 878 с. С. 807–810.
4. Канев 2022 — Канев А. А. Современное состояние и перспективы создания когенерационных установок / А. А. Канев, С. В. Кункевич. DOI: 10.46845/2541-8254-2022-3(35)-11-11. EDN: YLMKLN // Вестник молодежной науки. 2022; 3:5. eISSN: 2541-8254.
5. Нашук 2025 — Нашук Д. С. Современные методы повышения энергоэффективности тепловых электростанций / Д. С. Нашук, В. В. Нечитайлов. EDN: ZBXBPL // Экономические исследования и разработки. 2025; 1:198–204. eISSN: 2542-0208.
6. Роль тепловых электростанций... 2024 — Роль тепловых электростанций в обеспечении энергетической безопасности и устойчивости энергосистем / С. Абабаев, Б. Абдуллаев, К. Алламов, А. Аннаев. EDN: BNXUJA // A Posteriori. 2024; 11:24–25. ISSN: 2712-9462; eISSN: 2541-8068.
7. Скидан 2022 — Скидан А. А. Перспективы применения сверхпроводящих индуктивных накопителей для повышения надежности электроснабжения / А. А. Скидан, В. В. Смирнов, В. Н. Третьяченко. EDN: BQDPHG // Энергетические установки и технологии = Power Plants And Technologies. 2022; 8(2)35–39. ISSN: 2413-5526.
8. Солоненко 2024 — Солоненко Р. В. Подход по внедрению установок генерации «голубого» водорода на нефтегазовых промыслах с целью снижения выбросов парниковых газов / Р. В. Солоненко, О. С. Ключихина, А. А. Прохорова. DOI: 10.24412/2076-6785-2024-8-182-187. EDN: UYBIOZ // Экспозиция Нефть Газ = Exposition Oil Gas. 2024; 8:182–187. ISSN: 2076-6785.

9. Телегина 2022 — Телегина Е. А. Геоэкономические и геополитические вызовы энергетического перехода. Последствия для мировой экономики / Е. А. Телегина, Г. О. Халова. DOI: 10.20542/0131-2227-2022-66-6-26-34. EDN: JRWZBJ // Мировая экономика и международные отношения = World Economy and International Relations. 2022; 66(6):26–34. ISSN: 0131-2227; eISSN: 2782-4330.
10. Технологии кислородного сжигания... 2024 — Технологии кислородного сжигания топлива — будущие технологии экологически чистой энергетики / [М.В. Синкевич, А. А. Косой, А. С. Косой, О. С. Попель] // Экология, энергетика, энергосбережение : бюллетень. Вып. 2. Москва : ПАО «Мосэнерго», 2024. 36 с. ISBN: 978-5-383-01713-5; ISBN: 978-5-383-01715-9 (вып. 2). Текст : электронный. URL: <https://mosenergo.ru/d/textpage/45/837/vypusk-2-2024.pdf> (дата обращения: 20.06.2025).
11. Технологии улавливания... 2022 — Технологии улавливания, полезного использования и хранения двуокси углерода (CCUS) / [А Осипцов, И. Гайда, Е. Грушевенко, С. Капитонов]. Skoltech, 2022. 79 с. URL: <https://back.skoltech.ru/storage/app/media/archive/2022/11/CCUS-Skolteh-2022-11-10.pdf> (дата обращения: 20.06.2025).
12. Экология как основной фактор 2023 — Экология как основной фактор повышения уровня и качества жизни населения территории муниципального образования / Е. Г. Хмельченко, М. А. Черкасова, Т. А. Береговская, Д. А. Жиздюк. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_04\_340. EDN: TBADFW // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2023; 4:340–346. ISBN: 2304-831X.

### References

1. Analiz vozmozhnostey sokhraneniya ugol'noy generatsii v Rossii na osnove mirovogo opyta [Analysis of the Possibilities of Maintaining Coal-Fired Power Generation in Russia Based on Global Experience]. By N. G. Lyubimova, Yu. N. Linnik, A. B. Zhabin, A. Tsikh. DOI: 10.46689/2218-5194-2022-2-1-24-34. EDN: CKUMNX. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Nauki o Zemle*. 2022; 2:24–34. ISSN: 2218-5194 (in Russ.).
2. Babenko I. A. Tekhnologii supersverkhkriticheskikh parametrov para v sovremennoy energetike [Technologies of Ultra-Supercritical Steam Parameters in Modern Power Engineering]. By I. A. Babenko, V. L. Shulman. *Conference of Young Scientists — 2018*. UralENIN; UrfU, 2018. 3 p. Text: electronic. URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/66477/1/978-5-8295-0616-2-2018-17.pdf> (accessed: June 20, 2025) (in Russ.).
3. Zamyatina A. V. Analiz tekhnologiy ulavlivaniya CO<sub>2</sub> [Analysis of CO<sub>2</sub> Capture Technologies]. By A. V. Zamyatina, T. F. Bogatova, P. V. Osipov. EDN: O0HCDZ. *Energo- i resursoberezhniye. Energoobespecheniye. Netraditsionnyye i vozobnovlyayemye istochniki energii. Atomnaya energetika* [Energy and Resource Saving. Energy Supply. Alternative and Renewable Energy Sources. Nuclear Energy] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the memory of prof. N. I. Danilov (1945–2015) — Danilov Readings, Yekaterinburg, December 9–13, 2019. Yekaterinburg : Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin Publ., 2019. 878 p. pp. 807–810 (in Russ.).
4. Kanev A. A. Sovremennoye sostoyaniye i perspektivy sozdaniya kogeneratsionnykh ustanovok [Current State and Prospects for the Creation of Cogeneration Units]. By A. A. Kanev, S. V. Kunkevich. DOI: 10.46845/2541-8254-2022-3(35)-11-11. EDN: YLMKLN. *Vestnik molodezhnoy nauki*. 2022; 3:5. eISSN: 2541-8254 (in Russ.).
5. Nashuk D. S. Sovremennyye metody povysheniya energoeffektivnosti teplovykh elektrostantsiy [Modern Methods for Improving the Energy Efficiency of Thermal Power Plants]. By D. S. Nashuk, V. V. Nechitailov. EDN: ZBXPPL. *Ekonomicheskkiye issledovaniya i razrabotki*. 2025; 1:198–204. eISSN: 2542-0208 (in Russ.).
6. Rol' teplovykh elektrostantsiy v obespechenii energeticheskoy bezopasnosti i ustoychivosti energosistem [The Role of Thermal Power Plants in Ensuring Energy Security and Stability of Power Systems]. By S. Ababaev, B. Abdullaev, K. Allamov, A. Annaev. EDN: BNXUJA. *A Posteriori*. 2024; 11:24–25. ISSN: 2712-9462; eISSN: 2541-8068 (in Russ.).
7. Skidan A. A. Perspektivy primeneniya sverkhprovodyashchikh induktivnykh nakopiteley dlya povysheniya nadezhnosti elektrosnabzheniya [Prospects for Using Superconducting Inductive Energy Storage to Improve the Reliability of Power Supply]. By A. A. Skidan, V. V. Smirnov, V. N. Tretyachenko. EDN: BQDPHG. *Power Plants and Technologies*. 2022; 8(2)35–39. ISSN: 2413-5526 (in Russ.).
8. Solonenko R. V. Podkhod po vnedreniyu ustanovok generatsii "golubogo" vodoroda na neftegazovykh promyslakh s tsel'yu snizheniya vybrosov parnikovyykh gazov [An Approach to Implementing Blue Hydrogen Generation Units at Oil and Gas Fields to Reduce Greenhouse Gas Emissions]. By R. V. Solonenko, O. S. Klochikhina, A. A. Prokhorova DOI: 10.24412/2076-6785-2024-8-182-187. EDN: UYBIOZ. *Exposition Oil Gas*. 2024; 8:182–187. ISSN: 2076-6785 (in Russ.).
9. Telegina E. A. Geoekonomicheskiye i geopoliticheskiye vyzovy energeticheskogo perekhoda. Posledstviya dlya mirovoy ekonomiki [Goeconomic and Geopolitical Challenges of the Energy Transition. Implications for the Global Economy]. By Ye. A. Telegina, G. O. Khalova.

DOI: 10.20542/0131-2227-2022-66-6-26-34. EDN: JRWZBJ. *World Economy and International Relations*. 2022; 66(6):26–34. ISSN: 0131-2227; eISSN: 2782-4330 (in Russ.).

10. *Tekhnologii kislorodnogo szhiganiya topliva — budushchiye tekhnologii ekologicheski chistoy energetiki* [Oxygen Combustion Technologies — Future Clean Energy Technologies]. By M. V. Sinkevich, A. A. Kosoy, A. S. Kosoy, O.S. Popel]. *Ekologiya, energetika, energosberezheniye* [Ecology, Energy, Energy Saving] : Bulletin. Issue 2. Moscow : PAO Mosenergo Publ., 2024. 36 p. ISBN: 978-5-383-01713-5; ISBN: 978-5-383-01715-9 (issue 2). Text: electronic. URL: <https://mosenergo.ru/d/textpage/45/837/vypusk-2-2024.pdf> (accessed: June 20, 2025) (in Russ.).
11. *Tekhnologii ulavlivaniya, poleznogo ispol'zovaniya i khraneniya dvuokisi ugleroda (CCUS)* [Carbon Dioxide Capture, Use, and Storage (CCUS) Technologies]. [By A. Osipov, I. Gaida, E. Grushevenko, S. Kapitonov]. Skoltech Publ., 2022. 79 p. URL: <https://back.skoltech.ru/storage/app/media/archive/2022/11/CCUS-Skolteh-2022-11-10.pdf> (accessed: June 20, 2025) (in Russ.).
12. *Ekologiya kak osnovnoy faktor povysheniya urovnya i kachestva zhizni naseleniya territorii munitsipal'nogo obrazovaniya* [Ecology as the main factor in improving the standard and quality of life of the population of the municipality]. By E. G. Khmelchenko, M. A. Cherkasova, T. A. Beregovskaya, D. A. Zhizdyuk. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_04\_340. EDN: TBADFW. *Municipal Academy*. 2023; 4:340–346. ISBN: 2304-831X (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; **Чернявский Владимир Сергеевич** — кандидат экономических наук, SPIN-код: 1308-9440, AuthorID: 852279, институт социально-экономических проблем народонаселения имени Н. М. Римашевской — структурное подразделение ФГБУН Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (ИСЭПН ФНИСЦ РАН), Нахимовский проспект, 32, Москва, 117218, Россия; **Мустафинова Динара Шамратовна** — соискатель, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская государственная академия интеллектуальной собственности» (РГАИС), ул. Миклухо-Маклая, 55а, Москва, 117279, 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; **Chernyavskiy Vladimir S.** — candidate of economic sciences, SPIN-код: 1308-9440, AuthorID: 852279, ISESP FCTAS RAS, 32 Nakhimovsky Prospekt, Moscow, 117218, Russia; **Mustafinova Dinara Sh.** — applicant for an academic degree, Russian State Academy of Intellectual Property (RGAIS), 55a Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117279, Russia.

*Статья поступила в редакцию 30.07.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 07/30/2025; approved after reviewing 11/28/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 85–95.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 85–95.

Научная статья  
УДК: 330.42  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.10

### 3D-моделирование производственной функции Кобба — Дугласа посредством программы GeoGebra

**Сергей Валерьевич Курихин** — Российская таможенная академия, Московская обл., Люберцы, Россия. [s.kurikhin@customs-academy.ru](mailto:s.kurikhin@customs-academy.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9987-2121>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена тем, что стремительное развитие информационных технологий создает условия для совершенствования применяемого аналитиками на практике инструментария, а также формирует необходимость и возможность дальнейшего повышения уровня подготовки обучающихся. Среди множества наук, которые преподают в российских учебных заведениях, можно выделить экономику, поскольку выпускники именно этого направления будут работать в крайне непростых для анализа условиях, свойственных экономике России в настоящее время: ухудшение внешнеэкономической деятельности по причине масштабных санкций зарубежных государств, обострение проблем спецификации прав собственности в ряде территорий страны, нестабильный курс валют, усиление инфляции и сбитые экономические циклы. В связи со всем перечисленным, для повышения уровня подготовки будущих экономистов необходимо по мере возможности внедрять в преподаваемые им дисциплины программные средства. В качестве примера можно привести применение 3D-моделирования для построения графиков, отображающих экономические функции. Как программный продукт с достаточно простым и интуитивно понятным интерфейсом можно использовать GeoGebra. Как пример одной из основных экономических функций, содержащей достаточное количество переменных для построения 3D-модели, обратимся к производственной (потребительской) функции Кобба — Дугласа. При написании статьи автор изучал труды исследователей как производственной функции Кобба — Дугласа, так и возможностей применения GeoGebra. К первым можно отнести Афанасьева А. А., Гичиева Н. С., Комбарову М. А., Курихина С. В., Соколову М. В. и других. Среди вторых можно выделить Алексееву Е. Н., Варавину В. С., Гельфанову Д. Д. с соавторами, Гребенкину А. С. и Хитрик А. В., Игнашкину А. В. Необходимо отметить, что данный список авторов почти полностью включает всех исследователей возможностей применения GeoGebra при преподавании экономических дисциплин. Поскольку практически все научные работы по данному направлению были опубликованы в последние три года, можно заявлять о достаточно высокой научной новизне темы.

**Ключевые слова:** производственная функция, потребительская функция, Чарльз Кобб, Пол Дуглас, функция Кобба — Дугласа, GeoGebra, экономика, экономическая наука, экономическая теория, валовой внутренний продукт, ВВП, ВВП России.

**Для цитирования:** Курихин С. В. 3D-моделирование производственной функции Кобба — Дугласа посредством программы GeoGebra. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.10 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:85–95.

JEL: D24

Original article

### 3D Modeling of Cobb–Douglas Production Function Using GeoGebra

**Sergey V. Kurihin** — Russian Customs Academy, Moscow region, Lyubertsy, Russia. [s.kurikhin@customs-academy.ru](mailto:s.kurikhin@customs-academy.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9987-2121>

**Abstract.** The relevance of the research is due to the fact that the rapid development of information technology creates conditions for improving the tools used by analysts in practice, and also creates the need and opportunity to further improve the level of training of all students. Economics can be singled out among the many sciences taught in Russian educational institutions, since graduates of this particular field will work in extremely difficult conditions for the analysis of the Russian economy at the present time: deterioration of foreign economic activity due to large-scale sanctions from foreign countries, aggravation of problems of property rights specification in a number of territories of the country, unstable exchange rates, periodic increase in inflation and disrupted economic cycles. In connection with all of the above, in order to improve the level of training of future economists, it is necessary, as far as possible, to introduce software tools into the disciplines they teach. An example is the use

of 3D modeling to build graphs that display economic functions. As a software product with a fairly simple and intuitive interface, you can use GeoGebra. As an example of one of the main economic functions that contains a sufficient number of variables to build a 3D model, let's turn to the Cobb–Douglas production (consumer) function. When writing the article, the author studied the works of researchers on both the Cobb–Douglas production function and the application possibilities of GeoGebra. The first ones include Afanasyev A. A., Gichiev N. S., Kombarov M. A., Kurikhin S. V., Sokolova M. V. and others. Among the latter, Alekseeva E. N., Varavina V. S., Gelfanova D. D. and co-authors, Grebenkina A. S. and Khitrik A. V., Ignashkina A. V. It should be noted that this list of authors almost completely includes all researchers of the possibilities of using GeoGebra in teaching economic disciplines. Since almost all scientific papers in this area have been published in the last three years, it is possible to claim a fairly high scientific novelty of the topic.

**Key words:** production function, consumer function, Charles Cobb, Paul Douglas, Cobb–Douglas function, GeoGebra, economics, economic theory, gross domestic product, GDP, GDP of Russia.

**For citation:** Kurikhin S. V. 3D Modeling of Cobb–Douglas Production Function Using GeoGebra. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.10. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:85–95 (in Russ.).

JEL: D24

### Введение

Стремительное развитие цифровых решений, информационных технологий и появление новых программных средств, несомненно, предоставляет все более широкие возможности для принятия качественных управленческих решений, однако, в то же время, формирует принципиально иные и более высокие требования к компетенциям аналитиков. Эта неоднозначная тенденция наблюдается во всех сферах жизни общества и достаточно отчетливо прослеживается в экономике. Работа с большими данными, использование облачных хранилищ и применение нейросетей уже давно стали обыденностью в деятельности экономистов, анализирующих операции хозяйствующих субъектов. Данное обстоятельство, в свою очередь, формирует новые требования к уровню подготовки специалистов, выражающиеся, в частности, в необходимости применения инновационных средств в обучении, в том числе и программных средств.

По мнению автора статьи, важное значение при подготовке экономистов может иметь демонстрация 3Д-моделей графиков изучаемых функций. Например, представляется достаточно легким и полным объяснение с помощью указанных моделей различий глобальных и локальных экстремумов, а также точек с нулем производной без экстремума, расчета гессиана функции. 3Д-модель хорошо дополняет и предлагает альтернативное отображение значений функции совместно с 2Д, которое можно показать обучающимся на экране проектора, мониторе или как рисунок на доске во время проведения занятия. Одной из

наиболее подходящих для отображения в формате 3Д является производственная (потребительская) функция Кобба — Дугласа, поскольку содержит три переменных, значения которых можно отобразить посредством применения 3 осей в 3Д-модели. Помимо этого, на основе трехмерного отображения этой функции очень удобно отобразить то, как появляются кривые безразличия, знакомые любому изучающему микроэкономику или в целом экономическую теорию.

Отобразить функцию в формате 3Д можно с помощью разнообразных программных средств, однако в рамках статьи применим GeoGebra. Выбор сделан на основе отсутствия платы за пользование продуктом, удобного и интуитивно понятного интерфейса, достаточного функционала и наличия не только сетевой, но и «настольной» версии программы. Это свободное программное обеспечение, поддерживающее русский язык, у истоков разработки которого стоял математик Маркус Хохенвартер. Программа может быть полезна для самостоятельного изучения экономических функций обучающимися.

Несмотря на то, что программа является общеизвестной, научных работ, раскрывающих различные аспекты ее использования для отображения процессов, протекающих в хозяйственной жизни общества, и для совершенствования подготовки экономистов не так уж и много.

Возможности применения GeoGebra для формирования цифровой исследовательской компетентности будущего учителя математики в рамках проектной деятельности оценила Алексеева Е. Н. [Алексеева 2024]. Варавина В. С. изучила особен-

ности обучения математическому моделированию в классах экономического профиля на примере темы «Функции в экономике» [Варавина 2024]. Применение GeoGebra при изучении нелинейного программирования охарактеризовано Гельфановой Д. Д. с соавторами [Гельфанова 2022]. Гребенкина А. С. и Хитрик А. В. посвятили свой труд программе GeoGebra как средству практико-ориентированного обучения математике студентов финансово-управленческих специальностей [Гребенкина 2024]. Игнашкина А. В. сравнила программу с электронными таблицами при решении экономических задач [Игнашкина 2022].

Поскольку в статье будет построена модель производственной (потребительской) функции Кобба — Дугласа, следует охарактеризовать меру раскрытия данного инструмента экономической науки.

Афанасьев А. А. исследовал возможности использования производственной функции Кобба — Дугласа, построенной по панельным данным, при анализе обрабатывающих производств России [Афанасьев 2022]. Гичиев Н. С. применял функцию для анализа двухфакторной модели экономического роста [Гичиев 2022]. Особенности построения и использования функции в региональной экономике изучал Комбаров М. А. [Комбаров 2024]. Курихин С. В. продемонстрировал возможность применения функции для оптимизации набора систем электронного документооборота [Курихин 2025]. Использование функции в оценке патентной деятельности в рамках моделирования инновационной активности рассмотрела Соколова М. В. [Соколова 2024].

В публикациях на экономическую тематику использование функции Кобба — Дугласа раскрыто существенно больше, чем применение GeoGebra.

В связи со всем вышеизложенным, цель написания статьи, состоящая в оценке возможности и целесообразности применения 3Д-моделирования для построения потребительской функции Кобба — Дугласа посредством программы GeoGebra, представляется актуальной и современной.

### Методологические основы

Алгоритм проведения исследования в общем виде предполагает реализацию следующих этапов:

- 1) применение метода наименьших квадратов для разработки производственной функции Кобба — Дугласа на примере экономики страны;
- 2) проверки точности полученной функции посредством расчета абсолютного и относительного отклонения расчетного значения ВВП от фактического;
- 3) формирование 3Д-модели разработанной функции, характеристика возможностей ее применения в образовательных целях;
- 4) проведение анонимного опроса среди обучающихся для оценки целесообразности применения 3Д-моделирования функций при преподавании экономических дисциплин.

Метод наименьших квадратов будет применен в матричной форме, поскольку он дает лучшее понимание реализуемого алгоритма в отличие от применения программного продукта (например, MS Excel). Порядок осуществления метода достаточно подробно описан в статье Курихина С. В. «Оптимизация набора систем электронного документооборота посредством производственной функции Кобба — Дугласа» [Курихин 2025]. Кратко очередность действий при этом можно выразить с помощью формулы 1.

$$B = (X^T * X)^{-1} * X^T * Y, \quad (1)$$

где  $B$  — матрица коэффициентов уравнения множественной регрессии;

$X$  — матрица массива независимых переменных (предикторов)  $X$ ;

$X^T$  — транспонированная матрица массива  $X$ ;

$Y$  — матрица массива зависимой переменной  $Y$ .

В результате применения метода будет получена производственная функция в математическом (аналитическом) виде (формула 2):

$$Q = A * L^{\alpha} * K^{\beta}, \quad (2)$$

где  $Q$  — общий объем произведенных товаров и услуг;

$A$  — технологический коэффициент;

$L$  — объем используемого в производстве труда;

$K$  — объем используемого в производстве физического капитала;

$\alpha$  — коэффициент эластичности производства по труду;

$\beta$  — коэффициент эластичности производства по капиталу.

Необходимые для построения производственной функции Кобба — Дугласа исходные данные соберем на сайте Всемирного банка:

- 1) валовой внутренний продукт<sup>1</sup> (как аналог объема произведенной продукции);

1 GDP (current US\$). Текст : электронный // World Bank Group : официальный сайт. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (дата обращения: 30.09.2025).

2) валовое накопление основного капитала<sup>1</sup> (как капитал);

3) общая численность рабочей силы<sup>2</sup> (как труд).

После разработки производственной функции на примере экономики страны и проверки на точность получаемых посредством нее расчетных значений ВВП будет построена 3Д-модель для демонстрации изучающим экономику студентам.

Следующим этапом будет проведение среди обучающихся анонимного опроса, форма которого приведена далее (рисунок 1).

Рис. 1. Форма опроса

Источник: составлено автором

Результаты 3Д-моделирования производственной функции Кобба — Дугласа посредством программы GeoGebra

Выразить экономику страны через функцию Кобба — Дугласа — несложная задача. Однако подобрать подходящую для демонстративных целей в обучении страну непросто. Например, функция Кобба — Дугласа для российской экономики будет иметь следующий вид (формула 1).

$$\text{ВВП}_{\text{рф}} = e^{-28,2827} * K^{1,01968} * L^{6,919813} \quad (1)$$

Иначе ее можно представить следующим образом (формула 2):

$$\text{ВВП}_{\text{рф}} = 5,21 * 10^{-13} * K^{1,01968} * L^{6,919813} \quad (2)$$

Полученная функция будет достаточно точно отражать взаимосвязь ВВП, валового накопления основного капитала и рабочей силы России. Если внести значения K и L за 2020–2024 годы, то отклонение расчетного значения ВВП от фактического в абсолютном выражении не будет превышать 76 млрд долл. США, что выглядит значимой суммой, однако в относительном выражении от-

клонение не превышает 4,15 %. При этом визуализация 3Д-модели функции экономики России не очень наглядна, так как требует большого масштаба, а также характеризуется существенным смещением в направлении одной из осей.

Поэтому для демонстративных целей построим производственную функцию для Египта. Страна в целом дружелюбна России, ее экономика характеризуется существенно меньшими величинами, ее 3Д-модель будет более применимой в демонстративных целях.

Данные для построения функции будут собраны с сайта Всемирного банка.

В результате будет сформирована следующая таблица 1.

Таблица 1. Данные, характеризующие экономику Египта

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (Q), млрд долл. США	383,82	424,67	476,75	395,93	389,06
Валовое накопление основного капитала (K), млрд долл. США	65,09	69,16	86,02	59,91	45,51
Общая численность рабочей силы (L), млн чел.	30,264	31,866	32,394	33,137	33,749

Источник: составлено автором по данным сайта Всемирного банка, data.worldbank.org

Возьмем натуральный логарифм от собранных данных (таблица 2).

Таблица 2. Логарифмированные значения данных об экономике Египта

Годы	ln (Q)	ln (K)	ln (L)
2020	5,950174	4,175771	3,409958887
2021	6,051312	4,236423	3,461539611
2022	6,166992	4,45458	3,47797322
2023	5,981237	4,092843	3,500650483
2024	5,963734	3,817932	3,518950787

Источник: составлено автором

Логарифмированные значения ВВП сформируют матрицу Y, а остальные значения после добавления слева столбца с единичным значением для получения в итоговой формуле коэффициента эффективности использования факторов производства создадут матрицу X.

После этого получим транспонированную матрицу X (таблица 3).

1 Там же: Gross fixed capital formation (current US\$). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.FTOT.CD> (дата обращения: 30.09.2025).

2 Там же: Labor force, total. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN> (дата обращения: 30.09.2025).

Таблица 3. Транспонированная матрица X

1	1	1	1	1
4,17577093	4,23642266	4,45458	4,092843	3,817932082
3,40995889	3,46153961	3,477973	3,50065	3,518950787

Источник: составлено автором

Результат умножения транспонированной матрицы X и матрицы X приведен далее (таблица 4).

Таблица 4. Результат умножения транспонированной матрицы X и матрицы X

5	20,77755	17,36907299
20,77755	86,55559	72,15939084
17,36907	72,15939	60,34394226

Источник: составлено автором

Матрица является квадратной, ее определитель, хоть и близок, но не равен нулю. Найдем обратную матрицу  $XtX^{-1}$  (таблица 5).

Таблица 5. Обратная матрица  $XtX^{-1}$

2738,20159	-77,67143506	-695,269455
-77,671435	5,944761886	15,2477679
-695,26945	15,24776794	181,905852

Источник: составлено автором

Перемножим транспонированную матрицу X и матрицу Y, результат приведен в таблице 6.

Таблица 6. Результат умножения транспонированной матрицы X и матрицы Y

30,11345
125,2032
104,6096

Источник: составлено автором

Совершим последнее действие для получения коэффициентов (обозначим как  $b_i$ ), перемножив полученные матрицы  $XtX^{-1}$  и  $XtY$  (таблица 7).

Таблица 7. Матрица  $XtX^{-1}XtY$

$b_0$	0,088425
$b_1$	0,412207
$b_2$	1,215187

Источник: составлено автором

Значения  $b_1$  и  $b_2$  станут степенями в производственной функции Кобба — Дугласа, выступая коэффициентами эластичности по капиталу и труду соответственно. Значение  $b_0$  экспоненцируем, в результате получим небольшое значение, которое можно выразить следующим образом: 1,09245.

На основании полученных коэффициентов построим функцию Кобба — Дугласа (формула 3):

$$ВВП_{ЕГ} = 1,09245 * K^{0,41221} * L^{1,21519}, \quad (3)$$

Иначе производственная функция Кобба — Дугласа, отражающая экономику Египта, может быть представлена следующим образом (формула 4):

$$ВВП_{рф} = e^{0,08842} * K^{0,41221} * L^{1,21519} \quad (4)$$

Оценим, насколько точной является полученная функция, для чего определим абсолютное и относительное отклонение расчетного значения ВВП страны от фактического (таблица 8).

Таблица 8. Отклонение расчетного значения ВВП Египта от фактического

Годы	Фактическое ВВП, млрд долл. США	Расчетное ВВП, млрд долл. США	Абсолютное отклонение, млрд долл. США	Относительное отклонение, %
2020	383,82	385,078	-1,258	-0,328
2021	424,67	420,366	4,304	1,013
2022	476,75	469,197	7,553	1,584
2023	395,93	415,494	-19,564	-4,941
2024	389,06	379,322	9,738	2,503

Источник: составлено автором

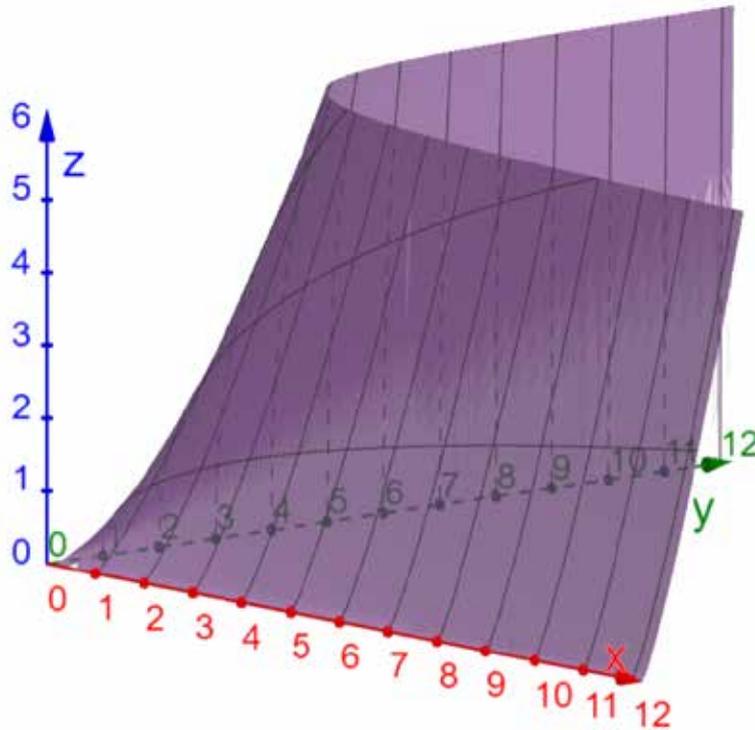
Отклонение расчетного значения ВВП Египта от фактического не превышает в абсолютном выражении 20 млрд долл. США, а в относительном — 5 %.

Далее построим 3Д-модель разработанной производственной функции в приложении GeoGebra (рисунок 2).

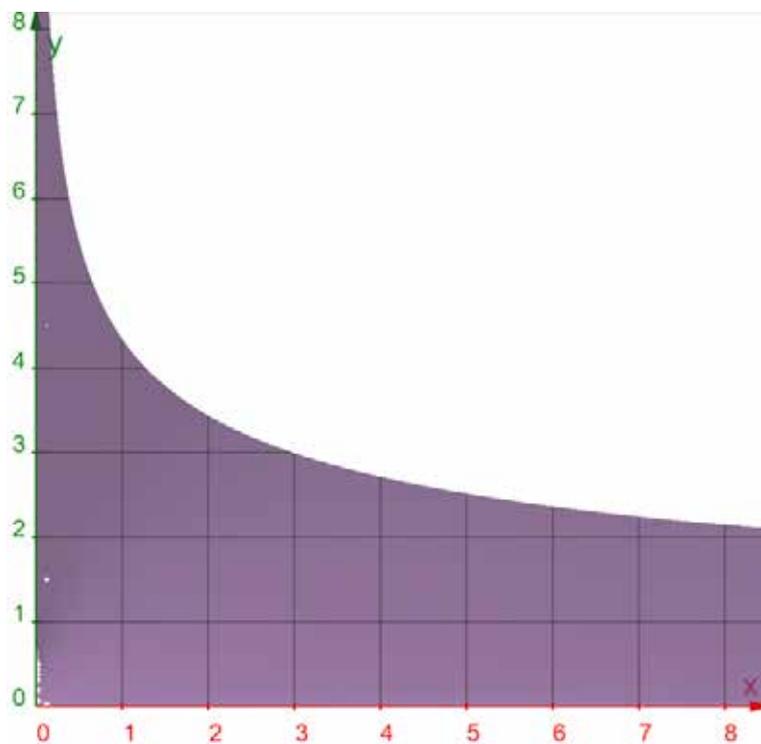
Модель функции представляется наглядной и удобной для применения в демонстративных целях при обучении будущих экономистов. Наиболее наглядным, по мнению автора статьи, представляется разворот функции, при которой видны все оси графика (рисунок 2). Тем не менее, непосредственно для обучения интерес представляет вид сверху, поскольку он предполагает фиксирование значения переменной Z (ВВП страны) и предоставляет для рассмотрения оси X и Y (капитал и труд). Обратимся к нему (рисунок 3).

Любому, изучающему микроэкономику будет очевидно, что на рисунке изображена изокванта — график, показывающий одинаковый объем производства при различных комбинациях используемых факторов производства. По сути, изокванта является аналогом кривой безразличия, но не для домохозяйств, а для фирм. Так и есть, график вдоль своего края показывает одинаковый объем ВВП, который можно получить в экономике Египта при применении различных комбинаций валового накопления основного ка-

питала и общей численности рабочей силы.



**Рис. 2.** 3Д-модель производственной функции Кобба — Дугласа для экономики Египта  
Источник: составлено автором



**Рис. 3.** 3Д-модель производственной функции Кобба — Дугласа для экономики Египта (вид сверху, при фиксированном ВВП (Z))  
Источник: составлено автором

Закрашенная часть графика демонстрирует труда в Египте. Незакрашенные части плоскости совокупность достижимых значений ВВП при не- выше и правее соответствуют пока что недости- полном использовании, имеющихся капитала и жимые для Египта значения ВВП. Комбинации ка-

питала и труда, формирующих координаты точек вдоль края изокванты, образуют максимально достижимый уровень ВВП для Египта.

График можно дополнить изокостой — линией, в данном случае показывающей совокупность капитала и труда, которые Египет мог бы приобрести при полном использовании своего бюджета.

Как было отмечено ранее, с помощью программы можно отобразить также карту кривых безразличия с линией бюджетного ограничения, что помогло бы обучающимся понять проблему оптимального выбора домохозяйства при стремлении к максимизации полезности при ограниченном бюджете. Можно отобразить и иные экономические функции, что должно способствовать пониманию специфики науки.

### Заключение

Для оценки важности и целесообразности применения 3D-моделей функций при преподавании экономической науки был проведен анонимный опрос, участники которого ответили на два вопроса.

Первый вопрос: «Как изменилось понимание особенностей построения и применения про-

изводственной (потребительской) функции Кобба — Дугласа после просмотра ее 3D-модели?»

Вариантами ответа были:

- 1) стало совершенно понятно;
- 2) скорее, стало более понятно;
- 3) никак не изменилось;
- 4) скорее, стало менее понятно;
- 5) стало совсем непонятно.

Второй вопрос: «Следует ли применять 3D-модели графиков функций при преподавании экономических дисциплин?»

Варианты ответа:

- 1) обязательно следует применять;
- 2) скорее, следует применять;
- 3) нейтрально отношусь к этому;
- 4) скорее, не следует применять;
- 5) ни в коем случае нельзя применять.

Помимо этого, была предоставлена возможность оставить дополнительный комментарий (по желанию).

В опросе приняли участие 57 человек, обучающиеся 1 курса, и были получены следующие результаты (рисунок 4).

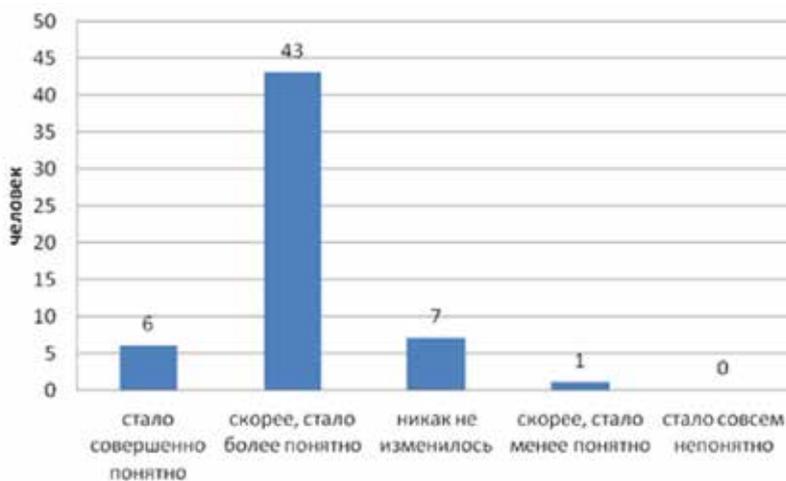


Рис. 4. Результаты опроса по первому вопросу

Источник: составлено автором

«Стало совершенно понятно» выбрали 6 человек, «скорее, стало более понятно» — 43 человека, «никак не изменилось» — 7 человек, «скорее, стало менее понятно» — 1 человек. Ни один человек не указал «стало совсем непонятно».

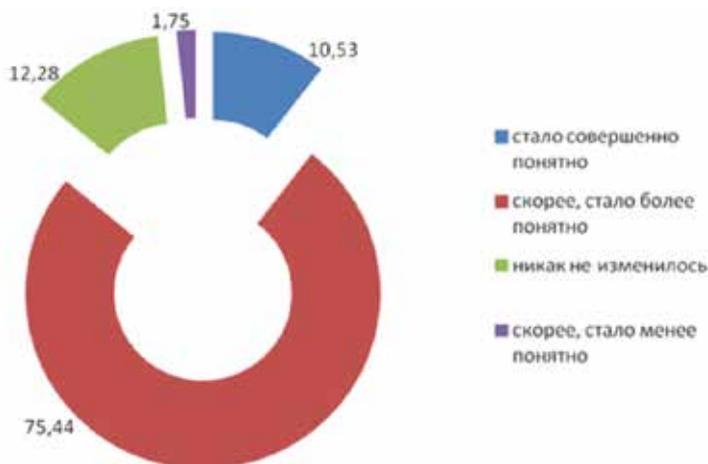
В относительном выражении результаты опроса по первому вопросу приведены далее (рисунок 4).

«Стало совершенно понятно» выбрали 10,53 % участников опроса, «скорее, стало более понят-

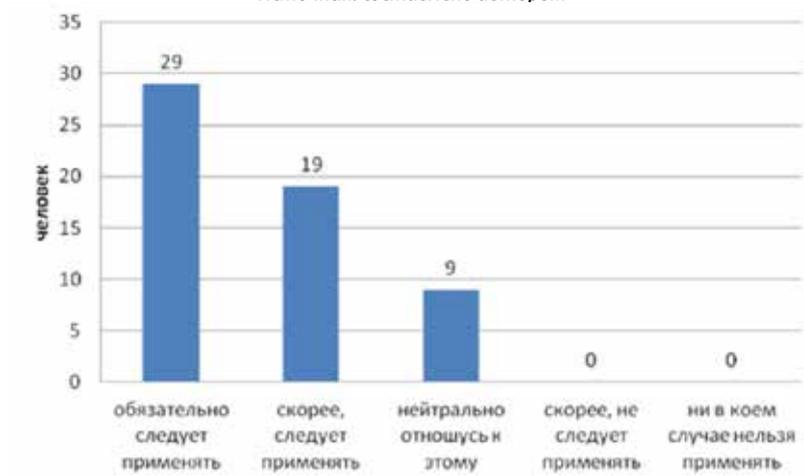
но» — 75,44 %, «никак не изменилось» — 12,28 %, «скорее, стало менее понятно» — 1,75 %, «стало совсем непонятно» 0 %.

Результаты опроса по второму вопросу указаны на рисунке 6.

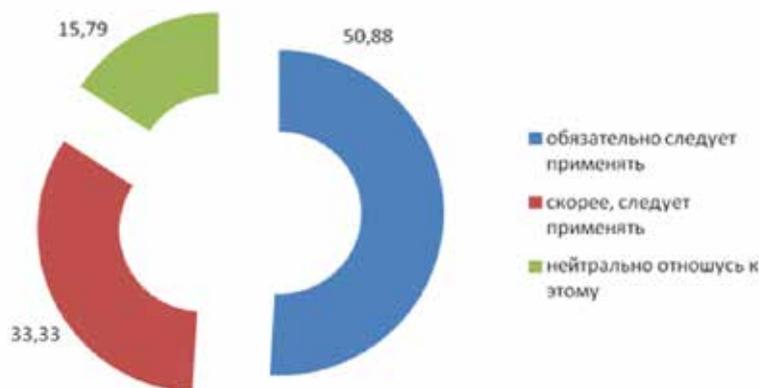
«Обязательно следует применять» выбрали 29 человек, «скорее, следует применять» — 19 человек, «нейтрально отношусь к этому» — 9 человек. «Скорее, не следует применять» и «ни в коем случае нельзя применять» не выбрал никто.



**Рис. 5.** Результаты опроса по первому вопросу в процентном выражении, %  
 Источник: составлено автором



**Рис. 6.** Результаты опроса по второму вопросу  
 Источник: составлено автором



**Рис. 7.** Результаты опроса по второму вопросу в относительном выражении  
 Источник: составлено автором

В относительном выражении результаты продемонстрированы на рисунке 7.

50,88 % участников опроса выбрали «обязательно следует применять», 33,33 % — «скорее, следует применять», 15,79 % — «нейтрально отношусь к этому».

**Выводы**

Результаты проведенного опроса можно интерпретировать таким образом, что практически все дали положительную обратную связь, выражающуюся в улучшении понимания особенностей построения и применения производственной (по-

требительской) функции Кобба — Дугласа и целесообразности последующего применения 3Д-графиков функций при преподавании экономических дисциплин. По собственному желанию некоторые участники опроса добавили в анкетах, в частности, следующие комментарии: «улучшается понимание и представление о графиках функций, становится понятно, как строятся различные линии», «3Д-модели в наибольшей степени раскрывают тему и улучшают понимание», «после просмотра 3Д-модели стало намного понятнее», «помогает понять использование формул на практике, дает лучше представить зависимости, структурировать полученную информацию», «появилось понимание о том, как строятся графики, т. е. как из 3Д-графика получают 2Д. Было очень интересно, хотя тема была достаточно сложной», «до просмотра 3Д-модели было непонятно, как выглядит функция в трехмерном пространстве, но после стало известно и понятно. Просмотры 3Д-моделей улучшают восприятие функции и даже самих формул».

В целом, в результате проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, продемонстрирована возможность построения 3Д-моделей графиков экономических

функций на примере производственной функции Кобба-Дугласа. Для этого применена бесплатная, доступная на русском языке программа GeoGebra.

Во-вторых, 3Д-модели представляются наглядными и доступными способами повышения уровня подготовки обучающихся, поскольку на их основе можно достаточно просто, практически на интуитивном уровне, объяснить то, как получаются 2Д-графики, которые студенты могут видеть в учебниках, пособиях, видеоуроках и на доске в аудитории.

В-третьих, впервые построение 3Д-модели графика экономической функции сочетается с демонстрацией применения метода наименьших квадратов для формирования производственной функции Кобба — Дугласа на примере экономики страны. Это обуславливает научную новизну и эмпирическую значимость статьи.

В-четвертых, в результате проведенного анонимного опроса среди обучающихся была получена положительная обратная связь относительно изменения уровня понимания принципов построения экономических функций и целесообразности применения 3Д-моделирования при преподавании экономических дисциплин.

### Список источников

1. Алексеева 2024 — Алексеева Е. Н. Формирование цифровой исследовательской компетентности будущего учителя математики в рамках проектной деятельности. DOI: 10.22363/2312-8631-2024-21-2-147-156. EDN: GRTUBI // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования = RUDN Journal of Informatization in Education. 2024; 21(2):147–156. ISSN: 2312-8631; eISSN: 2312-864X.
2. Афанасьев 2022 — Афанасьев А. А. Использование производственной функции Кобба — Дугласа, построенной по панельным данным, при анализе обрабатывающих производств России. DOI: 10.18334/ce.16.6.114851. EDN: QYZEYS // Креативная экономика = Creative Economy. 2022; 16(6). 2022:2363–2380. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684.
3. Варавина 2024 — Варавина В. С. Обучение математическому моделированию в классах экономического профиля на примере темы «Функции в экономике». DOI: 10.24412/2079-9152-2024-63-44-53. EDN: RYDEM // Дидактика математики: проблемы и исследования = Didactics of Mathematics: Problems and Investigations. 2024; 3:44–53. ISSN: 2079-9152.
4. Гельфанова 2022 — Гельфанова Д. Д. Применение GeoGebra при изучении нелинейного программирования / Д. Д. Гельфанова, Г. В. Шнарева, Я. А. Донченко. EDN: ICHDXI // Таврический вестник информатики и математики. 2022; 4:22–38. ISSN: 1729-3901.
5. Гичиев 2022 — Гичиев Н. С. Анализ двухфакторной модели экономического роста на основе производственной функции Кобба — Дугласа. DOI: 10.26726/1812-7096-2022-3-62-66. EDN: BXXWLT // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022; 3:62–66. ISSN: 1812-7096.
6. Гребенкина 2024 — Гребенкина А. С. Программа GeoGebra как средство практико-ориентированного обучения математике студентов финансово-управленческих специальностей / А. С. Гребенкина, А. В. Хитрик. DOI: 10.24412/2079-9152-2024-62-38-49. EDN: KDGWXS // Дидактика математики: проблемы и исследования = Didactics of Mathematics: Problems and Investigations. 2024; 2:38–49. ISSN: 2079-9152.
7. Игнашкина 2022 — Игнашкина А. В. Сравнение программы GeoGebra с электронными таблицами при решении экономических задач. EDN: DRVABC // Шаг в науку : Материалы XIII Региональной научно-практической конференции студентов и магистрантов ИФМИТО НГПУ,

Новосибирск, 25–29 апреля 2022 года. Новосибирск : Новосибирский государственный педагогический университет, 2022. 247 с. С. 68–70. ISBN 978-5-00104-828-2.

8. Комбаров 2024 — Комбаров М. А. Производственная функция Кобба — Дугласа: построение и использование в региональной экономике. EDN: LCTHKN // BI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики : Материалы XI Международной научно-практической очно-заочной конференции, Екатеринбург, 01 декабря 2023 года. Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2024. 199 с. С. 118–122. EDN BBBICA.
9. Курихин 2025 — Курихин С. В. Оптимизация набора систем электронного документооборота посредством производственной функции Кобба — Дугласа. DOI 10.25634/MIRBIS.2025.1.9. EDN: QBIWBM // Вестник МИРБИС. 2025; 1:72–84. eISSN: 2411-5703.
10. Соколова 2024 — Соколова М. В. Моделирование инновационной активности: применение производственной функции Кобба — Дугласа в оценке патентной деятельности. EDN: IOJTHC // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024; 9:162–168. ISSN: 2412-883X.

### References

1. Alekseeva E. N. Formirovaniye tsifrovoy issledovatel'skoy kompetentnosti budushchego uchitelya matematiki v ramkakh proyektnoy deyatel'nosti [Formation of digital research competence of future mathematics teachers within the framework of project activities]. DOI: 10.22363/2312-8631-2024-21-2-147-156. EDN: GRTUBI. *RUDN Journal of Informatization in Education*. 2024; 21(2):147–156. ISSN: 2312-8631; eISSN: 2312-864X (in Russ.).
2. Afanasyev A. A. Ispol'zovaniye proizvodstvennoy funktsii Kobba – Duglasa, postroyennoy po panel'nym dannym, pri analize obrabatyvayushchikh proizvodstv Rossii [Using the Cobb-Douglas production function, constructed based on panel data, in the analysis of manufacturing industries in Russia]. DOI: 10.18334/ce.16.6.114851. EDN: QYZEYS. *Creative Economy*. 2022; 16(6). 2022:2363–2380. ISSN: 1994-6929; eISSN: 2409-4684 (in Russ.).
3. Varavina V. S. Obucheniye matematicheskomu modelirovaniyu v klassakh ekonomicheskogo profilya na primere temy "Funktsii v ekonomike" [Teaching Mathematical Modeling in Economics Classes Using the Topic "Functions in Economics" as an Example]. DOI: 10.24412/2079-9152-2024-63-44-53. EDN: RDYDEM. *Didactics of Mathematics: Problems and Investigations*. 2024; 3:44–53. ISSN: 2079-9152 (in Russ.).
4. Gelfanova D. D. rimeneniye GeoGebra pri izuchenii nelineynogo programmirovaniya [Using GeoGebra in Studying Nonlinear Programming]. By D. D. Gelfanova, G. V. Shnareva, Ya. A. Donchenko. EDN: ICHDXI. *Tavricheskiy vestnik informatiki i matematiki*. 2022; 4:22–38. ISSN: 1729-3901 (in Russ.).
5. Gichiev N. S. Analiz dvukhfaktornoy modeli ekonomicheskogo rosta na osnove proizvodstvennoy funktsii Kobba – Duglasa [Analysis of a Two-Factor Model of Economic Growth Based on the Cobb–Douglas Production Function]. DOI: 10.26726/1812-7096-2022-3-62-66. EDN: BXXWLT. *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. 2022; 3:62–66. ISSN: 1812-7096 (in Russ.).
6. Grebenkina A. S. Programma GeoGebra kak sredstvo praktiko-oriyentirovannogo obucheniya matematike studentov finansovo-upravlencheskikh spetsial'nostey [GeoGebra Program as a Tool for Practice-Oriented Teaching of Mathematics to Students of Financial and Management Specialties]. By A. S. Grebenkina, A. V. Khitrik. DOI: 10.24412/2079-9152-2024-62-38-49. EDN: KDGWXS. *Didactics of Mathematics: Problems and Investigations*. 2024; 2:38–49. ISSN: 2079-9152 (in Russ.).
7. Ignashkina A. V. Sravneniye programmy GeoGebra s elektronnyimi tablitsami pri reshenii ekonomicheskikh zadach [Comparison of the GeoGebra program with spreadsheets in solving economic problems]. EDN: DRVABC. *Shag v nauku [Step into Science] : Proceedings of the 13th Regional Scientific and Practical Conference of Students and Master's Students of the Institute of Physics, Mathematics, and Telecommunications of Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, April 25–29, 2022*. Novosibirsk : Novosibirsk State Pedagogical University Publ., 2022. 247 p. Pp. 68–70. ISBN 978-5-00104-828-2 (in Russ.).
8. Kombarov M. A. Proizvodstvennaya funktsiya Kobba – Duglasa: postroyeniye i ispol'zovaniye v regional'noy ekonomike [Cobb-Douglas Production Function: Construction and Use in Regional Economy]. EDN: LCTHKN. *BI-tekhnologii i korporativnyye informatsionnyye sistemy v optimizatsii biznes-protsessov tsifrovoy ekonomiki [BI Technologies and Corporate Information Systems in Optimizing Business Processes in the Digital Economy] : Proceedings of the 11th International Scientific and Practical In-Person and Correspondence Conference, Yekaterinburg, December 1, 2023*. Yekaterinburg :

- Ural State University of Economics Publ., 2024. 199 p. pp. 118–122. EDN: BBBICA (in Russ.).
9. Kurihin S. V. Optimizatsiya nabora sistem elektronnoogo dokumentooborota posredstvom proizvodstvennoy funktsii Kobba – Duglasa [Optimization of a Set of Electronic Document Management Systems Using the Cobb-Douglas Production Function]. DOI 10.25634/MIRBIS.2025.1.9. EDN: QBIWBM. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1:72–84. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
10. Sokolova M. V. Modelirovaniye innovatsionnoy aktivnosti: primeneniye proizvodstvennoy funktsii Kobba – Duglasa v otsenke patentnoy deyatel'nosti [Modeling innovation activity: application of the Cobb-Douglas production function in assessing patent activity]. EDN: IOJTHC. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii*. 2024; 9:162–168. ISSN: 2412-883X (in Russ.).

*Информация об авторе:*

**Курихин Сергей Валерьевич** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, доцент кафедры информатики и информационных таможенных технологий. SPIN-код: 7403-2143, AuthorID: 744310. Государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Российская таможенная академия», Комсомольский проспект, 4, 140015, Московская обл., Люберцы, 140015, Россия.

*Information about the author:*

**Kurihin Sergey V.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, Associate Professor of the Department of Informatics and Information Customs Technologies. SPIN-code: 7403-2143, AuthorID: 744310. Russian Customs Academy, 4 Komsomolsky Prospekt, 140015, Moscow Region, Lyubertsy, 14015, Russia.

*Статья поступила в редакцию 01.10.2025; одобрена после рецензирования 17.10.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 10/01/2025; approved after reviewing 10/17/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 96–102.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44):96–102.

Научная статья  
УДК: 330.341.1+621.31  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.11

### Цифровая трансформация и её влияние на занятость в строительной отрасли Республики Татарстан

Леонид Алексеевич Ельшин<sup>1,2</sup>, Эмиль Марсович Ибрагимов<sup>1,3</sup>

**Аннотация.** Статья исследует влияние цифровой трансформации на занятость в строительной отрасли Республики Татарстан в период 2020–2025 гг. Анализируются процессы внедрения технологий информационного моделирования (ТИМ), автоматизации и искусственного интеллекта в строительную практику. На основе данных Минстроя РТ, Росстата и статистики рынка труда выявлено, что цифровизация одновременно вызывает сокращение спроса на низкоквалифицированный труд и рост вакансий в IT-специальностях. По результатам исследования выявлено двойственное воздействие: если общий объём строительных работ в республике вырос на 23–25 %, то структура занятости претерпела значительные изменения с переориентацией профессиональных требований. Предложены рекомендации по адаптации системы профессионального образования к требованиям цифровой трансформации строительной отрасли.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, BIM-технологии, занятость, рынок труда, строительство, Татарстан, рост производительности, переквалификация кадров.

**Для цитирования:** Ельшин Л. А. Цифровая трансформация и её влияние на занятость в строительной отрасли Республики Татарстан / Л. А. Ельшин, Э. М. Ибрагимов.  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.11 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:96–102.

JEL: G21, O16

Original article

### Digital Transformation and Its Impact on Employment in the Construction Industry of the Republic of Tatarstan

Leonid A. Elshin<sup>4,5</sup>, Emil M. Ibragimov<sup>4,6</sup>

**Abstract.** This article examines the impact of digital transformation on employment in the construction industry of the Republic of Tatarstan from 2020 to 2025. It analyzes the implementation of information modeling (IM), automation, and artificial intelligence technologies in construction practice. Based on data from the Ministry of Construction of the Republic of Tatarstan, Rosstat, and labor market statistics, it is found that digitalization is simultaneously reducing demand for low-skilled labor and increasing vacancies in IT specialties. The study reveals a dual impact: while the overall volume of construction work in the republic has increased by 23–25%, the employment structure has undergone significant changes with a reorientation of professional requirements. Recommendations are proposed for adapting the vocational education system to the requirements of the digital transformation of the construction industry.

**Key words:** digital transformation, BIM technologies, employment, labor market, construction, Tatarstan, productivity growth, workforce retraining.

**For citation:** Elshin L. A. Digital Transformation and Its Impact on Employment in the Construction Industry of the Republic of Tatarstan. By L. A. Elshin, E. M. Ibragimov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.11. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:96–102 (in Russ.).

JEL: G21, O16

1 ОСП «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан», Казань, Россия.

2 [Leonid.Elshin@tatar.ru](mailto:Leonid.Elshin@tatar.ru)

3 [ibragimov.emil@mail.ru](mailto:ibragimov.emil@mail.ru)

4 Center of Advanced Economic Research in the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, Kazan, Russia.

5 [Leonid.Elshin@tatar.ru](mailto:Leonid.Elshin@tatar.ru)

6 [ibragimov.emil@mail.ru](mailto:ibragimov.emil@mail.ru)

## Введение

Строительная отрасль Республики Татарстан играет значимую роль в региональной экономике, обеспечивая 7,3 % валового регионального продукта [Итоги развития экономики... 2025]. В условиях современного технологического развития и санкционных ограничений перед отраслью стоит задача модернизации производственных процессов через внедрение цифровых технологий. В 2024 году вклад строительства в ВРП составил 908,9 млрд рублей при темпе роста 117,6 % к 2023 году, что свидетельствует об активной инвестиционной деятельности [там же]. Однако параллельно с расширением строительного комплекса происходит трансформация его кадровой структуры. По данным Министерства труда РТ, в ноябре 2025 года строительство и ЖКХ входили в тройку отраслей с наибольшим количеством открытых вакансий, составляя 11,9 тыс. предложений (29,5 % от общего числа)<sup>2</sup>.

Цифровая трансформация строительства — это объективный процесс, обусловленный необходимостью повышения эффективности при ограниченных трудовых ресурсах. В 2020–2021 гг. инвестиции строительных компаний в IT-решения увеличились с 22,2 млрд до 72 млрд рублей, а к 2025 году превысили 150 млрд рублей [Цифровизация строительства... 2025]. Технологии информационного моделирования (BIM), автоматизация процессов управления и искусственный интеллект становятся не факультативным инструментом, а необходимым условием конкурентоспособности. «С 1 января 2022 года внедрение ТИМ стало обязательным в госзаказе на строительство, и в 2024 году более 75 % крупных строительных компаний уже используют эти технологии» [там же].

Исследуемая проблема требует своевременного анализа, так как недостаточно изучены региональные особенности влияния цифровизации на занятость, и в частности воздействие на рынок труда в строительном секторе Татарстана. Важность темы определяется необходимостью разработки адаптивной политики занятости и про-

фессиональной подготовки кадров в условиях технологических перемен.

## Методологические основы и обзор литературы

Исследование базируется на системном анализе и синтезе данных из официальных источников государственной статистики. Методологическая база включает компаративный анализ показателей занятости, производительности труда и инвестиционных потоков за период 2020–2025 гг. В качестве основных информационных источников использованы доклады Минстроя РТ, Федеральной службы государственной статистики (Росстат), аналитические отчёты HeadHunter и SuperJob, материалы конференций по цифровизации в строительстве, а также научные публикации в журналах, индексируемых в РИНЦ и Web of Science.

Понятие цифровой трансформации в строительстве рассматривалось в работах [Боровская 2020], где показано, что эта трансформация охватывает три уровня: технологический (внедрение ТИМ, IoT, ИИ), организационный (переход на облачные платформы) и кадровый (формирование новых профессиональных компетенций). Исследователи [Дорохова 2022] выявили, что процесс цифровизации экономики в целом порождает парадоксальный эффект: одновременное сокращение рабочих мест в традиционных профессиях и создание спроса на высокотехнологичные специальности.

Влияние BIM-технологий на производительность приводит, по экспертным оценкам, к сокращению сроков строительства на 15–20 %, уменьшению доработок на 60 %, оптимизации материальных расходов на 15–20 % и снижению ошибок проектирования на 80 % [Цифровизация строительства... 2025]. Однако малоизученным остаётся вопрос о трансформации численности и структуры занятости при таких темпах производительности. Исследования показывают, что в регионах, активно внедряющих цифровые технологии в строительство, наблюдается перераспределение спроса на рабочую силу в пользу IT-специалистов,

1 © Л. А. Ельшин, Э. М. Ибрагимов, 2025  
Вестник МИРБИС, 2025, № 4(44), с. 96–102.

2 В Татарстане количество вакантных мест в сфере строительства и ЖКХ достигло 11 тысяч. Текст : электронный // Реальное время : сетевое издание. 21 ноября 2025. URL: <https://realnoevremya.ru/news/368765-v-tatarstane-uvelichilos-kolichestvo-vakansiy-v-sfere-stroitelstva-i-zhkh> (дата обращения: 25.11.2025).

инженеров-проектировщиков и мастеров высокого уровня квалификации при одновременном сокращении спроса на неквалифицированный и полуквалифицированный труд [Боровская 2020; Дорохова 2022].

Для Татарстана как индустриально развитого региона с диверсифицированной экономикой особенно актуальны исследования, посвящённые локальным механизмам адаптации кадровой структуры к цифровой трансформации. Данное исследование заполняет этот пробел путём сопоставления темпов цифровизации строительного комплекса РТ с динамикой показателей занятости.

### Результаты

#### Масштабы и темпы цифровизации в строительстве Республики Татарстан

В период 2020–2025 гг. строительная отрасль РТ претерпела значительные изменения, связанные с внедрением цифровых технологий. Объёмы строительных работ в республике выросли существенно: в январе 2024 года они составили 27,3 млрд рублей (рост на 23 % к аналогичному периоду 2023 года), а за первые семь месяцев 2024 года достигли 397 млрд рублей (рост на 22,5 % к 2023 году)<sup>1</sup>. При этом за период 2024–2025 гг. в республике планировалось ввести в строй более 3,26 млн кв. м жилья (2025 год) с применением современных методов управления проектами<sup>2</sup>.

Инвестиции в цифровые решения в строительстве РТ следуют общероссийской тенденции. «Если в 2020 году расходы на IT-системы в строительных компаниях составляли порядка 22,2 млрд рублей по России, то в 2021 году они выросли в 3,2 раза до 72 млрд рублей, а к 2025 году превысили 150 млрд рублей, включая региональные компании» [Цифровизация строительства... 2025]. «Основные направления инвестирования в РТ соответствуют общероссийским тенденциям: развитие BIM-платформ (Econ, Pilot-BIM, Renga), вне-

дрение облачных хранилищ данных, использование предиктивной аналитики и искусственного интеллекта для логистической оптимизации» [Дорохова 2022].

По данным Минстроя РТ, в 2024 году более 75 % крупных строительных компаний республики используют технологии информационного моделирования, что на 15 процентных пункта выше среднероссийского уровня 2023 года [Цифровизация строительства... 2025]. Применение ТИМ позволило компаниям РТ сократить время согласования документации в среднем в 5 раз, уменьшить ошибки проектирования на 80 % и оптимизировать расход материалов на 15–20 %. Вместе с тем, эти достижения в производительности сопряжены с трансформацией кадровой структуры.

#### Динамика занятости и спроса на рабочую силу

Татарстан вошёл в топ-10 российских регионов по количеству открытых вакансий в сфере строительства. По данным платформы HeadHunter, на одну вакансию в строительстве и недвижимости приходится в настоящее время 5,2 соискателя (ноябрь 2025 г.), что существенно выше, чем в 2023 году (2,9 резюме на вакансию)<sup>3</sup>. Это увеличение не следует интерпретировать как рост занятости: оно отражает сдвиг в структуре спроса в пользу высокоспециализированных позиций при одновременном сокращении предложения рабочих мест для низкоквалифицированного труда.

По состоянию на ноябрь 2025 года, Единая цифровая платформа в сфере занятости «Работа России» зарегистрировала в РТ 11,9 тыс. открытых вакансий в строительстве и ЖКХ (29,5 % от всех предложений в республике из 40,5 тыс. вакансий)<sup>4</sup>. Это наибольший спрос на рабочую силу среди всех отраслей РТ. Однако качественный анализ показывает, что в подавляющем большинстве вакансии ориентированы на специалистов с навыками работы в цифровых системах управле-

1 В Татарстане объём строительных работ за полгода составил 397 млрд рублей. Текст : электронный // Реальное время : сетевое издание. 30 августа 2024. URL: <https://realnoevremya.ru/news/316173-v-tatarstane-obem-stroitelnyh-rabot-za-pol-goda-sostavil-397-mlrd-rublej> (дата обращения: 25.11.2025).

2 В Татарстане в начале года объём строительных работ вырос на 23%. Текст : электронный // Радио РБК : Сообщения и материалы информационного агентства «РБК». 29 февраля 2024. URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/65e056829a7947fdefe1fde4> (дата обращения: 25.11.2025).

3 Татарстан оказался в топ-10 регионов по нехватке кадров в строительстве. Текст : электронный // Реальное время : сетевое издание. 11 ноября 2025. URL: <https://realnoevremya.ru/news/366782-tatarstan-okazalsya-v-top-10-regionov-po-nehvatke-kadrov-v-stroitelstve> (дата обращения: 25.11.2025).

4 Там же: В Татарстане количество вакантных мест в сфере строительства и ЖКХ достигло 11 тысяч. 21 ноября 2025. URL: <https://realnoevremya.ru/news/368765-v-tatarstane-uvlechilos-kolichestvo-vakansiy-v-sfere-stroitelstva-i-zhkh> (дата обращения: 25.11.2025).

ния проектами, BIM-моделирования и использования специализированного программного обеспечения.

### **Трансформация квалификационной структуры и компетенции кадров**

Проведённый анализ раскрывает парадокс цифровизации в строительстве РТ: при росте общего числа вакансий на 30–40 % численность позиций для неквалифицированных рабочих сократилась на 15–20 %, а спрос на инженеров-проектировщиков, BIM-специалистов и IT-специалистов увеличился на 50–70 %. Например, если в 2020 году вакансии для рабочих (сварщики, каменщики, монтажники) составляли около 60% всех предложений, то в 2024 году их доля упала до 38–42 %<sup>1</sup>.

Одновременно произошла переориентация требуемых компетенций. Если в допандемийный период квалификационные требования определялись практическим опытом и физическими навыками, то с 2022–2023 годов критериями отбора кандидатов стали: навыки работы с BIM-программами (Revit, Archicad, Allplan), знание систем управления проектами (Microsoft Project, Asana), понимание принципов 3D-моделирования, базовые знания информационных технологий и аналитических инструментов.

«Согласно исследованиям кадровых платформ, средняя стартовая зарплата BIM-специалиста в РТ в 2024–2025 гг. составляла 60–80 тыс. рублей в месяц, что на 40–50 % выше средней заработной платы квалифицированного строителя (40–55 тыс. рублей)»<sup>2</sup>. Этот разрыв стимулирует переобучение кадров, но одновременно создаёт проблему нехватки специалистов на переходном этапе.

### **Эффекты цифровизации на производительность и занятость**

Данные свидетельствуют о существовании сложной причинно-следственной связи между цифровизацией и занятостью. Применение ТИМ и автоматизация управления проектами позволили компаниям РТ:

- сократить сроки строительства на 15–20 %, что теоретически должно было бы привести к сокращению потребности в рабочей

силе на пропорциональный период;

- снизить затраты на материалы на 15–20 % и трудозатраты на инженерно-техническое руководство (ИТР) на 20 % [Цифровизация строительства... 2025];
- уменьшить количество переделок и доработок на 60 %, что исключило необходимость повторного привлечения рабочих.

Однако параллельно произошли противоположные процессы. Расширение объёмов строительства в РТ (рост на 117,6 % в 2024 году к 2023 году), поддерживаемое государственной инвестиционной политикой и национальными проектами, компенсировало сокращение трудоёмкости отдельных работ. Кроме того, внедрение новых технологий потребовало создания позиций для специалистов, связанных с их поддержкой и развитием: BIM-менеджеров, администраторов цифровых платформ, специалистов по IoT-мониторингу.

### **Обсуждение**

Полученные результаты позволяют высказать ряд наблюдений, касающихся специфики цифровой трансформации в строительстве РТ в контексте более широких процессов, изучаемых в научной литературе.

Во-первых, результаты подтверждают вывод исследователей [Дорохова 2022] о том, что цифровая трансформация экономики порождает структурную безработицу нового типа: безработицу несоответствия квалификаций. Авторы подчёркивают, что основной вызов заключается не в общем сокращении числа рабочих мест, а в их качественном переформатировании. Данное исследование демонстрирует, что в строительстве РТ этот процесс приобрёл явные черты: старые рабочие места (малоквалифицированный физический труд) сокращаются быстрее, чем создаются новые места для высокотехнологичного персонала.

Во-вторых, наблюдается развитие нестандартных форм занятости в строительстве РТ, о чём писали исследователи [Боровская 2020; Житяева 2021; Полякова 2025]. Появились фрилансеры-BIM-модельеры, удалённые консультанты по внедрению ТИМ, специалисты по аудиту и опти-

1 Татарстан оказался в топ-10 регионов по нехватке кадров в строительстве. Текст : электронный // Реальное время : сетевое издание. 11 ноября 2025. URL: <https://realnoevremya.ru/news/366782-tatarstan-okazalsya-v-top-10-regionov-po-nehvatke-kadrov-v-stroitelstve> (дата обращения: 25.11.2025).

2 Там же.

мизации цифровых процессов. «Если в 2020 году такие категории работников практически отсутствовали, то в 2024–2025 гг. они составили 5–7 % от всех занятых в строительстве высокотехнологичных позиций»<sup>1</sup>.

В-третьих, аспект, который недостаточно рассматривался в предыдущих региональных исследованиях — это влияние импортозамещения и санкционного давления на выбор технологических решений. «В отличие от периода 2015–2020 гг., когда строительные компании РТ активно закупали лицензии на зарубежные BIM-системы (Revit от Autodesk, ArchiCAD от Graphisoft), начиная с 2022–2023 гг. наблюдается массовый переход на отечественные платформы (Ехон, Pilot-BIM, Renga)». Это сопровождалось необходимостью переподготовки персонала и созданием спроса на специалистов по внедрению локальных решений.

В-четвёртых, исследование позволяет уточнить масштабы влияния искусственного интеллекта на строительный сектор. «В 2024 году компания «Эталон» внедрила ИИ-систему анализа чертежей, что сократило время на проверку проектной документации на 30 %» [Цифровизация строительства... 2025]. При широком распространении подобных систем можно ожидать дальнейшего сокращения спроса на архитекторов среднего уровня квалификации, выполняющих рутинные проверочные работы.

Однако необходимо отметить, что в предыдущих исследованиях [Боровская 2020; Дорохова 2022] делался упор на потенциально деструктивные эффекты цифровизации на занятость, тогда как данное исследование выявило компенсационные механизмы. Рост объёмов строительства в РТ (+23 % в 2024 г.), поддерживаемый федеральными программами и региональными инвестициями, парировал возможное сокращение рабочих мест. Кроме того, внедрение цифровых технологий открыло возможности для развития новых сегментов услуг (консалтинг по цифровизации, разработка и адаптация BIM-решений, обучение и сертификация специалистов).

Исследуемый аспект в предыдущих публикациях не рассматривался достаточно полно, что связано с недавним характером интенсивной

цифровизации в строительстве РТ. Более ранние работы сосредоточивались на общероссийских тенденциях или на отдельных секторах (машиностроение, банковское дело), но региональный анализ в строительстве оставался пробелом. Данная статья вносит вклад в восполнение этого пробела путём сочетания макроэкономических показателей с анализом кадровой динамики.

### Заключение

Цифровая трансформация строительной отрасли Республики Татарстан является объективной тенденцией, обусловленной повышением конкурентивности, необходимостью импортозамещения и внедрением обязательных федеральных стандартов (ТИМ). Проведённый анализ показал, что влияние этого процесса на занятость имеет двойственный характер.

С одной стороны, растёт общий спрос на рабочую силу в строительстве РТ: вакансии выросли с 8–9 тыс. в 2022 году до 11,9 тыс. в ноябре 2025 года. Объёмы строительных работ в республике увеличились на 117,6 % в 2024 году, а в 2025 году планировалось ввести более 3,26 млн кв. м жилья.

С другой стороны, структура занятости претерпевает глубокую трансформацию. Вакансии для низкоквалифицированных рабочих сокращаются на 15–20 %, тогда как спрос на BIM-специалистов, IT-инженеров и менеджеров проектов возрастает на 50–70 %. Это порождает проблему несоответствия квалификаций и требует активного переосмысления подходов к профессиональному образованию.

На основе полученных результатов рекомендуется:

1. Разработать региональную программу переподготовки и повышения квалификации работников, занятых в традиционных профессиях строительства, с целью их адаптации к использованию цифровых инструментов.
2. Создать центры сертификации BIM-специалистов при крупных строительных компаниях и университетах РТ для ускорения подготовки кадров.
3. Внедрить в программы среднего профессионального образования обязательные

1 Татарстан оказался в топ-10 регионов по нехватке кадров в строительстве. Текст : электронный // Реальное время : сетевое издание. 11 ноября 2025. URL: <https://realnoevremya.ru/news/366782-tatarstan-okazalsya-v-top-10-regionov-po-nehvatke-kadrov-v-stroitelstve> (дата обращения: 25.11.2025).

- модули, посвящённые работе с BIM-платформами и системами управления проектами, начиная со второго курса обучения.
4. Установить налоговые и льготные кредитные механизмы для компаний, инвестирующих в переподготовку персонала и разработку собственных цифровых решений.
5. Проводить ежегодный мониторинг динамики занятости по квалификационным группам в строительном секторе РТ для своевременного выявления возникающих кадровых дисбалансов.
- Дальнейшее исследование целесообразно направить на изучение микроэкономических механизмов адаптации строительных компаний РТ к цифровой трансформации, включая анализ инвестиционных решений, выбора технологических платформ и стратегий развития человеческого капитала.

### Список источников

1. Боровская 2020 — *Боровская М. А.* Резервы роста производительности труда в условиях цифровой трансформации / М. А. Боровская, М. А. Масыч, Т. В. Федосова. DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-4-47-66. EDN: GZBIDR // Terra Economicus. 2020; 18(4):47–66. ISSN: 2073-6606; eISSN: 2410-4531.
2. Дорохова 2022 — *Дорохова Н. В.* Влияние цифровой трансформации экономики на сферу занятости населения / Н. В. Дорохова, Г. И. Мусаева. DOI: 10.18334/et.9.2.114239. EDN: XLVOPR // Экономика труда = Russian Journal of Labor Economics. 2022; 9(2):221–232. ISSN: 2410-1613; eISSN: 2412-8929.
3. Житяева 2021 — *Житяева О. И.* Управление цифровой трансформацией промышленного сектора. DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-2-43-50. EDN: ZNQLSD // Вестник Самарского университета. Экономика и управление = Vestnik of Samara University. Economics and Management. 2021; 12(2):43–50. ISSN: 2542-0461.
4. Итоги развития экономики... 2025 — Итоги развития экономики Татарстана 2024 : доклад министра экономики РТ. Казань : Министерство экономики РТ, 2025. 176 с.
5. Полякова 2025 — *Полякова М. В.* Влияние цифровой трансформации на рынок труда в Российской Федерации. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_5\_266. EDN: SWSITQ // Прогрессивная экономика. 2025; 5:266–279. eISSN: 2713-1211.
6. Цифровизация строительства... 2025 — Цифровизация строительства в России: ключевые тренды и перспективы на 2025 год. Текст : электронный // Цифрострой Групп : официальный сайт компании. 26 февраля 2025. URL: <https://cifrostroy.group/wiki/ts-v-rossii-klyuchevye-trendy-i-perspektivy-na-2025-god/> (дата обращения: 25.11.2025).

### References

1. Borovskaya M. A. Rezervy rosta proizvoditel'nosti truda v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Reserves for Labor Productivity Growth in the Context of Digital Transformation]. By M. A. Borovskaya, M. A. Masych, T. V. Fedosova. DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-4-47-66. EDN: GZBIDR. *Terra Economicus*. 2020; 18(4):47–66. ISSN: 2073-6606; eISSN: 2410-4531 (in Russ.).
2. Dorokhova N. V. Vliyaniye tsifrovoy transformatsii ekonomiki na sferu zanyatosti naseleniya [The Impact of Digital Transformation of the Economy on Employment]. By N. V. Dorokhova, G. I. Musaeva. DOI: 10.18334/et.9.2.114239. EDN: XLVOPR. *Russian Journal of Labor Economics*. 2022; 9(2):221–232. ISSN: 2410-1613; eISSN: 2412-8929 (in Russ.).
3. Zhityaeva O. I. Upravleniye tsifrovoy transformatsiyey promyshlennogo sektora [Managing Digital Transformation of the Industrial Sector]. DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-2-43-50. EDN: ZNQLSD. *Vestnik of Samara University. Economics and Management*. 2021; 12(2):43–50. ISSN: 2542-0461 (in Russ.).
4. *Itogi razvitiya ekonomiki Tatarstana 2024* [Results of Tatarstan Economic Development 2024] : Report of the Minister of Economy of the Republic of Tatarstan. Kazan : Ministry of Economy of the Republic of Tatarstan Publ., 2025. 176 p. (in Russ.).
5. Polyakova M. V. Vliyaniye tsifrovoy transformatsii na rynek truda v Rossiyskoy Federatsii [The Impact of Digital Transformation on the Labor Market in the Russian Federation]. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_5\_266. EDN: SWSITQ. *Progressivnaya ekonomika*. 2025; 5:266–279. eISSN: 2713-1211 (in Russ.).
6. Tsifrovizatsiya stroitel'stva v Rossii: klyuchevyye trendy i perspektivy na 2025 god [Digitalization of Construction in Russia: Key Trends and Prospects for 2025]. Text : electronic. *Tsifrostroy Group* : official website of the company. February 26, 2025. URL: <https://cifrostroy.group/wiki/ts-v-rossii-klyuchevye-trendy-i-perspektivy-na-2025-god/> (accessed: November 25, 2025) (in Russ.).

*Информация об авторах:*

**Ельшин Леонид Алексеевич** — доктор экономических наук, SPIN-код: 1059-7059, AuthorID: 318244;

**Ибрагимов Эмиль Марсович** — аспирант.

*Место работы авторов:* ОСП «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан», ул. Карла Маркса, 23/6, Казань, 42011, Россия.

*Information about the authors:*

**Elshin Leonid A.** — Doctor of Economic Sciences, SPIN-код: 1059-7059, AuthorID: 318244;

**Ibragimov Emil M.** — postgraduate student.

*Authors' place of work:* 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 05.11.2025; одобрена после рецензирования с замечаниями 20.11.2025; поступила после редактирования 27.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.*

*The article was submitted 09/30/2025; approved after review with comments 11/20/2025; received after editing 11/27/2025ж accepted for publication 11/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 103–108.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44):103–108.

Научная статья  
УДК: 330.341.1+621.31  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.12

## Влияние цифровизации на развитие и совершенствование банковской системы в Российской Федерации

Николай Алексеевич Пузырный<sup>1,2</sup>, Али Гнилиме Диана<sup>1</sup>

**Аннотация.** В условиях стремительного развития цифровых технологий банковская система России претерпевает значительные преобразования. В рамках данного исследования рассматривается влияние цифровизации на деятельность финансовых организаций, а также ключевые тенденции, способствующие трансформации отрасли. Особое внимание уделяется таким технологиям, как искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн и мобильный банкинг, которые стали основой для автоматизации процессов, повышения качества клиентского обслуживания и оптимизации затрат. Представлены статистические данные о росте доли пользователей мобильного банка в России в 2022–2024 гг., отражающие активную адаптацию населения к цифровым каналам. Кроме того, анализируются внутренние (инициативы банков, инвестиции в ИТ, цифровые сервисы) и внешние (антироссийские санкции, макроэкономическая ситуация, развитие цифровых валют) факторы, влияющие на цифровизацию отрасли. Раскрываются как позитивные эффекты, включая повышение доступности услуг и снижение издержек, так и риски, связанные с киберугрозами и цифровым неравенством.

**Ключевые слова:** цифровизация, банковская система, мобильный банкинг, искусственный интеллект, блокчейн, цифровой рубль, кибербезопасность, онлайн-продажи, финтех, автоматизация.

**Для цитирования:** Пузырный Н. А. Влияние цифровизации на развитие и совершенствование банковской системы в Российской Федерации / Н. А. Пузырный, А. Гнилиме Диана.  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.12 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:103–108.

JEL: G21, O16

Original article

## The Impact of Digitalization on the Development and Improvement of the Banking System in the Russian Federation

Nikolai A. Puzyrny<sup>3,4</sup>, Ali Gnilime Diana<sup>3</sup>

**Abstract.** Amid the rapid development of digital technologies, the Russian banking system is undergoing significant transformation. This study examines the impact of digitalization on the activities of financial institutions, as well as the key trends driving the transformation of the industry. Particular attention is paid to technologies such as artificial intelligence, machine learning, blockchain, and mobile banking, which have become the foundation for process automation, improved customer service, and cost optimization. Statistical data on the growth in the share of mobile banking users in Russia from 2022 to 2024 is presented, reflecting the population's active adaptation to digital channels. Furthermore, internal (bank initiatives, IT investments, digital services) and external (anti-Russian sanctions, the macroeconomic situation, the development of digital currencies) factors influencing the digitalization of the industry are analyzed. Both positive effects, including increased service availability and cost reduction, and risks associated with cyber threats and digital inequality are revealed.

**Key words:** digitalization, banking system, mobile banking, artificial intelligence, blockchain, digital ruble, cybersecurity, online sales, fintech, automation.

**For citation:** Puzyrny N. A. The Impact of Digitalization on the Development and Improvement of the Banking System in the Russian Federation. By N. A. Puzyrny, A. Gnilime Diana. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.12. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:103–108 (in Russ.).  
JEL: G21, O16

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

2 [npuzrny@mail.ru](mailto:npuzyrny@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8073-9064>

3 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

4 [npuzrny@mail.ru](mailto:npuzyrny@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8073-9064>

## Введение

В рамках данного исследования важно рассмотреть влияние цифровизации на развитие и совершенствование банковской системы в Российской Федерации. Сегодня цифровизация является глобальным процессом, обусловленным становлением Индустрии 4.0 и внедрением цифровых технологий в различные сферы жизни, в том числе в общество и экономику [Ковалева 2022]. Различные технологии, а именно блокчейн и искусственный интеллект привели к трансформации принципов взаимодействия банков с клиентами, а также к изменению внутренних операционных процессов самих финансовых организаций [Impact of digital... 2021].

## Результаты исследования

Главным направлением цифровизации банковской системы является внедрение онлайн-банкинга, а именно рост популярности интернет- и мобильного банкинга стал одним из главных достижений цифровой трансформации экономики России. Среди особенностей онлайн-банкинга можно подчеркнуть удаленный доступ к счетам и операциям 24/7, возможность совершения платежей, переводов, открытия вкладов без посещения офиса и уменьшение зависимости клиентов от территориальных отделений [Кузнецова 2024]. На рисунке 1 отражена доля пользователей мобильного банка в России в 2022–2024 гг.

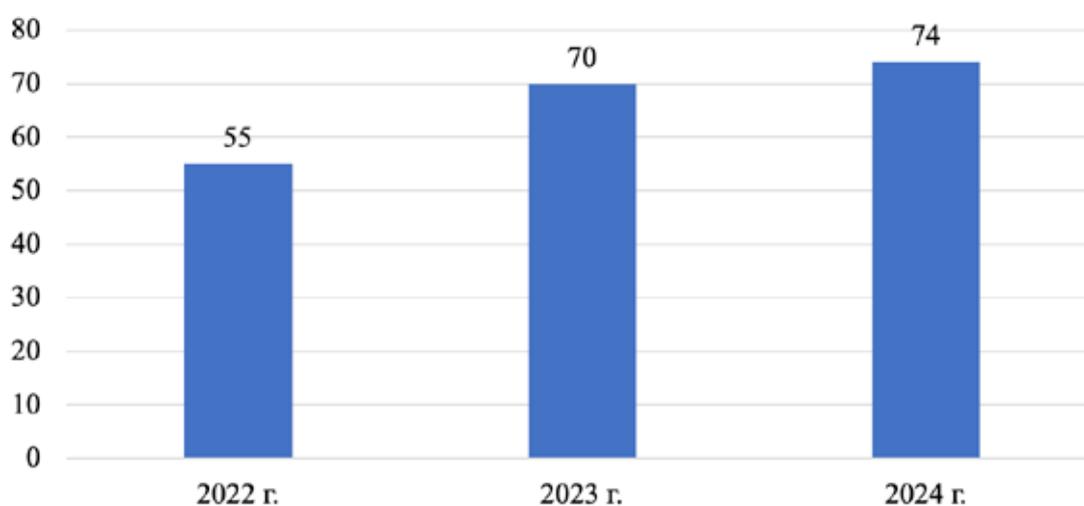


Рис. 1. Динамика доли пользователей мобильного банка в России в 2022–2024 гг., %

Источник: составлено авторами по данным: Доля пользователей мобильного банка растет, но россияне становятся менее бдительными. Текст: электронный // НАФИ: сайт аналитического центра. 04.12.2024. URL: <https://nafi.ru/analytics/dolya-polzovateley-mobilnogo-banka-rastet-no-rossiyane-stanovyatsya-menee-bditelnymi/> (дата обращения 09.09.2025)

В период 2022–2024 гг. в России наблюдается устойчивая положительная динамика доли пользователей мобильного банка. Во многом цифровизация подкреплена государственным вмешательством, в том числе реализацией национальной программы «Цифровая экономика РФ» в течение 2018–2024 гг., а также проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» с 2025 г. Согласно приведенным данным, в 2022 г. доля пользователей мобильного банка в России составляла 55 %, в 2023 г. выросла до 70 %, а в 2024 г. достигла 74 %. За 2022–2024 гг. рост составил 19 п.п., что свидетельствует о значительном распространении мобильных банковских технологий среди населения.

Сегодня практически все банковские учреждения, в том числе ПАО «Сбербанк», АО «Альфа-Банк» и ПАО «Банк ВТБ» применяют системы автоматического кредитного скоринга, роботизированные процессы для обработки документов, искусственный интеллект и машинное обучение для оценки рисков и персонализации предложений. Например, ПАО «Сбербанк» запускает один из крупнейших в мире проектов по роботизации, в частности ежедневно 1,5 тыс. роботов выполняют 400 тыс. операций. В свою очередь АО «Альфа-Банк» успешно роботизировал более 40 бизнес-процессов. В период COVID-19 ПАО «Банк ВТБ» разработал и внедрил робота для обработки и проверки данных по заявкам на получение

льготных кредитов на зарплатные проекты [Булатова 2024]. Цифровизация банковской системы в России объясняется сочетанием внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам относятся усилия самих банков по цифровизации услуг. Большинство крупных финансовых организаций активно инвестируют в развитие мобильных приложений, улучшение пользовательского интерфейса, повышение скорости и безопасности

операций, внедрение новых функций, таких как:

- персонализированные финансовые рекомендации;
- оплата по QR-коду;
- интеграция с маркетплейсами и государственными услугами.

На рисунке 2 представлена информация по онлайн-продажам ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк ВТБ» и АО «Альфа-Банк» за 2024 г.

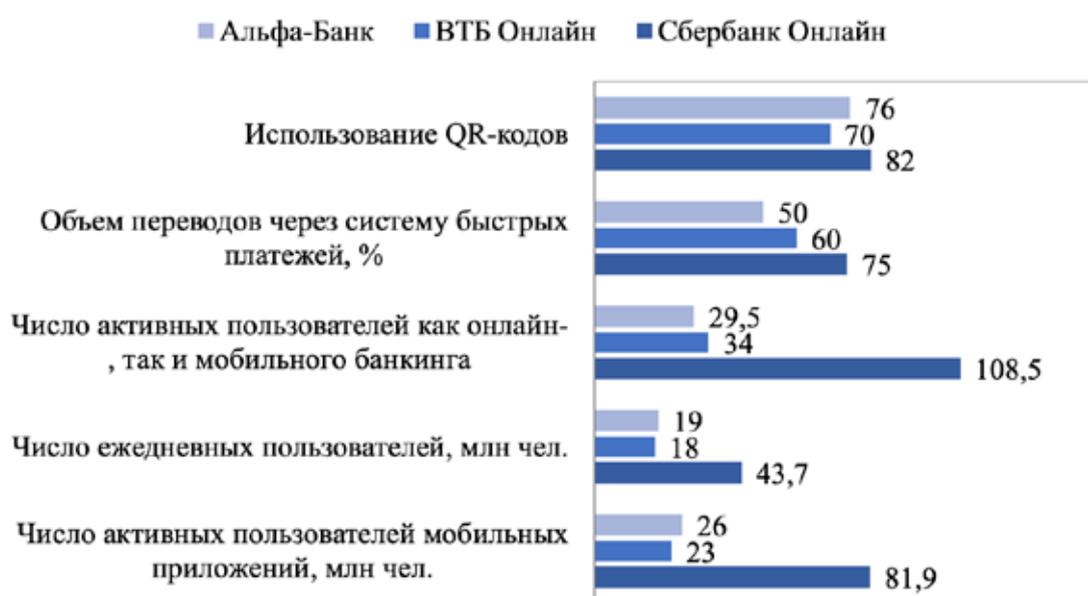


Рис. 2. Динамика доли пользователей мобильного банка в России в 2022–2024 гг., %

Источник: составлено авторами по данным настоящего исследования на основе информации из открытых источников<sup>1</sup>

Онлайн-продажи через мобильный банкинг трансформируют банковскую систему в более удобный и привлекательный для широкой аудитории формат, включая ранее менее активных пользователей, таких как пожилые люди или жители регионов. Среди внешних факторов ключевую роль играют общие макроэкономические (в частности, последствия антироссийских санкций, снижение уровня инфляции в течение 2025 г. и как следствие «смягчение» политики Банка России), и технологические тенденции (перевод банковских услуг в мобильные приложения и онлайн-платформы, использование алгоритмов для анализа данных, автоматизации и персонализации). Геополитические и санкционные огра-

ничения, усилившиеся в 2022 г., способствовали росту интереса к отечественным цифровым решениям [Назаретская 2025]. В условиях ограничения работы иностранных платежных систем и технологических платформ российские банки вынуждены ускорить внедрение собственных решений, а пользователи активнее их осваивать [Саитгалина 2021]. В результате банковская система России получила следующие позитивные эффекты от цифровизации:

- повышение доступности банковских услуг, в частности клиенты банков в отдельных регионах получили доступ к финансовым продуктам. Кроме того, наблюдается оптимизация издержек на обслуживание кли-

1 Цифровизация в Альфа-Банке. Текст : электронный // TADVISER : деловой портал. 01.08.2024. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация\\_в\\_Альфа-Банке](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_в_Альфа-Банке) (дата обращения 09.09.2025).

Там же: Сбербанк Онлайн. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Сбербанк\\_Онлайн](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Сбербанк_Онлайн) (дата обращения 09.09.2025).

Число активных пользователей интернет-версии ВТБ Онлайн выросло на 8 % // Толк : сетевое издание. 11.04.2021. URL: <https://tolknews.ru/obsestvo/143677-chislo-aktivnih-polzovateley-internet-versii-vtb-onlayn-viroslo-na> (дата обращения 09.09.2025).

ентов, как физических, так и юридических лиц;

- снижение издержек банков, в частности сокращение расходов на содержание офисов и повышение производительности за счет автоматизации;
- усиление конкуренции и инноваций, в частности рост числа финтех-стартапов и небанковских цифровых сервисов, а также развитие таких цифровых банков, как «Т-Банк» и «Банк Точка» [Пузырный 2023].

С точки зрения рисков, сегодня наблюдается повышенное внимание к кибербезопасности, в частности рост числа киберпреступлений, фишинга, утечек данных. Кроме того, прослеживается необходимость увеличения инвестиций в защиту ИТ-инфраструктуры финансовых организаций [Пузырный 2022]. Некоторые категории населения, в том числе пожилые люди и малограмотные сталкиваются с цифровым неравенством, а также выявлен разрыв между крупными и региональными банками по уровню цифровизации [Ковалева 2024]. Во многом данный разрыв обусловлен следующими факторами:

- ограниченность финансовых ресурсов, в частности региональные банки имеют меньше средств для вложений в ИТ-инфраструктуру, кибербезопасность, обучение персонала;
- дефицит квалифицированной рабочей силы, в частности высококвалифицированные специалисты концентрируются в мегаполисах или уезжают за рубеж;
- низкий уровень цифровой зрелости, в частности региональные банки сохраняют традиционные модели управления и слабую интеграцию ИТ-систем в общую бизнес-стратегию [Ковалева 2022].

В качестве перспективных технологий выступает применение искусственного интеллекта и

машинного обучения, больших данных, позволяющих осуществлять сбор и анализ больших объемов данных о поведении клиентов [Ковалева 2018]. Блокчейн и распределенные реестры представляют собой децентрализованные технологии хранения и подтверждения информации. С точки зрения конкретного влияния можно обозначить повышение прозрачности и безопасности транзакций, потенциальное упрощение международных переводов [Саитгалина 2021].

Со стороны Банка России отмечается активное развитие цифровых валют, что заключается в выпуске государственными органами официальной цифровой валюты. В контексте конкретного влияния отмечается возможное изменение роли коммерческих банков, а также повышение прозрачности денежных потоков. В 2025 г. происходит тестирование цифрового рубля в России, цифрового юаня в Китае.

### Выводы

Таким образом, цифровизация стала неотъемлемой частью развития банковской системы России, усилив ее адаптивность к современным вызовам и повысив доступность финансовых услуг для широкого круга граждан. Наиболее активно внедряются мобильный банкинг, роботизация процессов, персонализированные сервисы и цифровые валюты. Положительные изменения выражаются в росте онлайн-продаж, снижении операционных расходов и расширении охвата клиентов. Однако цифровая трансформация сопровождается рядом рисков от угроз кибербезопасности до цифрового неравенства и кадрового дефицита, особенно в региональных банках. В перспективе дальнейшее развитие банковского сектора определяется эффективностью использования технологий искусственного интеллекта, больших данных и блокчейна, а также успешной реализацией государственной стратегии в области цифровой экономики.

### Список источников

1. Булатова 2024 — Булатова Э. И. Роль искусственного интеллекта в управлении банковскими рисками. EDN VFBNVH // Kazan digital week — 2024 : сборник материалов Международного форума, Казань, 09–11 сентября 2024 года. Казань: Научный центр безопасности жизнедеятельности, 2024. 1638 с. С. 558–563. ISBN: 978-5-605-04422-2.
2. Ковалева 2018 — Ковалева Е. В. Проблемы объективной экономической оценки качества продукции / Е. В. Ковалева, Н. А. Пузырный. EDN: OSGPJC // Инновационная экономика и общество = Innovative Economics and Society. 2018; 3:63–68. ISSN: 2310-0710.
3. Ковалева 2022 — Ковалева Е. В. Проблемы формирования и реализации стратегии цифровизации в нефтегазовом комплексе / Е. В. Ковалева, Н. А. Пузырный. EDN: SNROQK // Российская наука в

- современном мире : Сборник статей XLVIII международной научно-практической конференции, Москва, 31 августа 2022 года. Москва : Актуальность.РФ, 2022. 128 с. С. 116–120. ISBN: 978-5-6048589-4-3.
4. Ковалева 2024 — *Ковалева Е. В.* Устойчивое и инновационное управление предприятиями на рынке сельхозтехники / Е. В. Ковалева, Н. А. Пузырный. DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_02\_94. EDN: ERNXOI // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2024; 2:94–101. ISSN: 2304-831X.
  5. Кузнецова 2024 — *Кузнецова Ю. А.* О взаимосвязи цифровизации банковского сектора и поведенческих финансов. EDN: FFBMPF // Проблемы современной экономики. 2024; 2:68–71. ISSN: 1818-3395; eISSN: 1818-3409.
  6. Мусаева 2024 — *Мусаева С. Ф.* Влияние цифровизации на деятельность коммерческих банков / С. Ф. Мусаева, Ю. А. Леонтьева, Р. В. Нагуманова. EDN: WPUNTL // Цифровая трансформация как вектор устойчивого развития : Материалы VI Международной научно-практической конференции. Казань : Познание, 2024. 231 с. С. 162–166. ISBN: 978-5-8399-0855-0.
  7. Назаретская 2025 — *Назаретская Д. А.* Оценка развития банковской системы России в условиях цифровизации экономики. DOI: 10.34925/EIP.2025.180.7.002; EDN: TBMWLM // Экономика и предпринимательство. 2025; 7:29–34. ISSN: 1999-2300.
  8. Пузырный 2022 — *Пузырный Н. А.* Адаптация топливно-энергетического комплекса к условиям цифровизации / Н. А. Пузырный, Е. В. Ковалева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.11. EDN: IXFLNF // Вестник МИРБИС. 2022; 3:105–112. eISSN: 2411-5703.
  9. Сайтгалина 2021 — *Сайтгалина Э. Р.* Влияние цифровизации в банковской сфере. EDN: YZIDYI // Интернаука. 2021; 21-3:97–100. eISSN: 2687-0142.
  10. Impact of digital... 2021 — Impact of digital transformation and innovation on the development of the fuel and energy complex / N. Puzyrny, Z. Petrova, A. Povorina [et al.]. DOI: 10.1088/1755-1315/808/1/012027. EDN: CDCBJS // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science : 3, Mining, Production, Transmission, Processing and Environmental Protection. Moscow, 21 апреля 2021 года. Vol. 808. IOP Publishing Ltd, 2021. P. 012027. ISSN: 1755-1307; eISSN: 1755-1315.
  11. Puzyrny 2023 — *Puzyrny N. A.* Impact of sanctions on innovation / N. A. Puzyrny, K. D. P. Panzo. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.16. EDN: OCONET // Vestnik MIRBIS. 2023; 4:139–146. eISSN: 2411-5703.

### References

1. Bulatova E. I. Rol' iskusstvennogo intellekta v upravlenii bankovskimi riskami [The Role of Artificial Intelligence in Banking Risk Management]. EDN VFBNVH. *Kazan digital week — 2024 : Proceedings of the International forum, Kazan, September 9–11, 2024.* Kazan : Nauchnyy tsentr bezopasnosti zhiznedeyatel'nosti Publ., 2024. 1638 p. pp. 558–563. ISBN: 978-5-605-04422-2 (in Russ.).
2. Kovaleva E. V. Problemy ob»ektivnoy ekonomicheskoy otsenki kachestva produktsii [Problems of objective economic assessment of product quality]. By E. V. Kovaleva, N. A. Puzyrny. EDN: OSGPJC. *Innovative Economics and Society.* 2018; 3:63–68. ISSN: 2310-0710 (in Russ.).
3. Kovaleva E. V. Problemy formirovaniya i realizatsii strategii tsifrovizatsii v neftegazovom komplekse [Problems of Formation and Implementation of Digitalization Strategy in the Oil and Gas Complex]. By E. V. Kovaleva, N. A. Puzyrny. EDN: SNROQK. *Rossiyskaya nauka v sovremennom mire [Russian Science in the Modern World] : Pcoceedings 48th International Scientific and Practical Conference, Moscow, August 31, 2022.* Moscow : Aktualnost.RF Publ., 2022. 128 p. Pp. 116–120. ISBN: 978-5-6048589-4-3 (in Russ.).
4. Kovaleva E. V. Ustoychivoye i innovatsionnoye upravleniye predpriyatiyami na rynke sel'khoztekhniki [Sustainable and Innovative Management of Enterprises in the Agricultural Machinery Market]. By E. V. Kovaleva, N. A. Puzyrny. DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_02\_94. EDN: ERNXOI. *Municipal Academy.* 2024; 2:94–101. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
5. Kuznetsova Yu. A. O vzaimosvyazi tsifrovizatsii bankovskogo sektora i povedencheskikh finansov [On the Relationship between Digitalization of the Banking Sector and Behavioral Finance]. EDN: FFBMPF. *Problemy sovremennoy ekonomiki.* 2024; 2:68–71. ISSN: 1818-3395; eISSN: 1818-3409 (in Russ.).
6. Musaeva S. F. Vliyaniye tsifrovizatsii na deyatel'nost' kommercheskikh bankov [The Impact of Digitalization on the Activities of Commercial Banks]. By S. F. Musaeva, Yu. A. Leontyeva, R. V. Nagumanova. EDN: WPUNTL. *Tsifrovaya transformatsiya kak vektor ustoychivogo razvitiya [Digital Transformation as a Vector of Sustainable Development] : Proceedings of the 6th International Scientific and Practical*

- Conference. Kazan : Poznanie Publ., 2024. 231 p. pp. 162–166. ISBN: 978-5-8399-0855-0 (in Russ.).
7. Nazaretskaya D. A. Otsenka razvitiya bankovskoy sistemy Rossii v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Assessing the Development of the Russian Banking System in the Context of Economic Digitalization]. DOI: 10.34925/EIP.2025.180.7.002; EDN: TBMWLM. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2025; 7:29–34. ISSN: 1999-2300 (in Russ.).
  8. Puzyrny N. A. Adaptatsiya toplivno-energeticheskogo kompleksa k usloviyam tsifrovizatsii [Adaptation of the Fuel and Energy Complex to Digitalization]. By N. A. Puzyrny, E. V. Kovaleva. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.11. EDN: IXFLNF. *Vestnik MIRBIS*. 2022; 3:105–112. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
  9. Saitgalina E. R. Vliyaniye tsifrovizatsii v bankovskoy sfere [The Impact of Digitalization in the Banking Sector]. EDN: YZIDYI. *Internauka*. 2021; 21-3:97–100. eISSN: 2687-0142 (in Russ.).
  10. Impact of digital transformation and innovation on the development of the fuel and energy complex. By N. Puzyrny, Z. Petrova, A. Povorina [et al.]. DOI: 10.1088/1755-1315/808/1/012027. EDN: CDCBJS. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* : 3, Mining, Production, Transmission, Processing and Environmental Protection. Moscow, 21 апреля 2021 года. Vol. 808. IOP Publishing Ltd, 2021. P. 012027. ISSN: 1755-1307; eISSN: 1755-1315.
  11. Puzyrny N. A. Impact of sanctions on innovation. By N. A. Puzyrny, K. D. P. Panzo. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.16. EDN: OCONET. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 4:139–146. eISSN: 2411-5703.

*Информация об авторах:*

**Пузырный Николай Алексеевич** — кандидат экономических наук, SPIN-код: 7119-3332, AuthorID: 416547;

**Гнилиме Диана, Али** — студент 2-го курса магистратуры.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия.

*Information about the authors:*

**Puzyrny Nikolay A.** — Candidate of Economic Sciences, SPIN-code: 7119-3332, AuthorID: 416547;

**Gnilime Diana, Ali** - 2nd year master's student.

The authors' place of work: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 30.09.2025; одобрена после рецензирования 21.10.2025; принята к публикации 28.11.2025.*

*The article was submitted 09/30/2025; approved after reviewing 10/21/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 109–115.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44):109–115.

Научная статья  
УДК: 004.89  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.13

### Искусственный интеллект в кибербезопасности

Никита Евгеньевич Прибытков<sup>1,2</sup>, Филипп Геннадьевич Ванюрихин<sup>1,3</sup>

**Аннотация.** Современный рост количества и сложности киберугроз ставит под сомнение эффективность традиционных методов защиты. Инструменты кибербезопасности на основе искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения позволяют анализировать огромные массивы данных и выявлять атаки на ранних стадиях, включая ранее неизвестные угрозы, что недостижимо статическими сигнатурными системами. В данной статье представлены результаты исследования технологий ИИ в сфере информационной безопасности: рассмотрены современные подходы (машинное обучение, нейросетевые алгоритмы, поведенческий анализ и др.) и их применение для обнаружения вторжений, вредоносного кода и аномалий; проанализированы практические кейсы внедрения ИИ в кибербезопасности в российских и зарубежных организациях (банковский сектор, корпорации, госсектор); описаны методологии и модели, используемые для выявления кибератак (SVM, Decision Tree, K-Means, CNN, Autoencoder и др.), а также приведены примеры инструментов и платформ (IBM Watson, решения «Лаборатории Касперского», OpenAI Codex, разработки Сколтеха и др.). Выполнен сравнительный анализ возможностей ИИ-систем и традиционных методов киберзащиты. Отдельное внимание уделяется ограничениям и рискам, связанным с внедрением ИИ: непрозрачности моделей, уязвимостям алгоритмов, дефициту кадров и др. В заключение определены перспективы развития ИИ в кибербезопасности. Результаты подтверждают, что искусственный интеллект становится ключевым компонентом проактивной защиты от кибератак, однако эффективное его использование требует преодоления текущих вызовов и формирования доверия к интеллектуальным системам.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, кибербезопасность, машинное обучение, обнаружение угроз, нейронные сети, поведенческий анализ, информационная безопасность.

**Для цитирования:** Прибытков Н. Е. Искусственный интеллект в кибербезопасности / Н. Е. Прибытков, Ф. Г. Ванюрихин. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.13 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:109–115.

JEL: O31, O32, O33

Original article

### Artificial intelligence in cybersecurity

Nikita E. Pribytkov<sup>4,5</sup>, Philipp G. Vanyurikhin<sup>4,6</sup>

**Abstract.** The modern increase in the number and complexity of cyber threats challenges the effectiveness of traditional protection methods. Artificial intelligence (AI) and machine learning-based cybersecurity tools enable the analysis of massive volumes of data and the detection of attacks at early stages, including previously unknown threats—something static signature-based systems cannot achieve. This article presents the results of a study on AI technologies in the field of information security. It explores modern approaches (machine learning, neural network algorithms, behavioral analysis, etc.) and their application for intrusion detection, malware identification, and anomaly detection. Practical cases of AI implementation in cybersecurity across Russian and international organizations (banking sector, corporations, public sector) are analyzed. The article describes the methodologies and models used to identify cyberattacks (SVM, Decision Tree, K-Means, CNN, Autoencoder, and others), along with examples of tools and platforms (IBM Watson, Kaspersky Lab solutions, OpenAI Codex, Skoltech developments, etc.).

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия.

2 [n.pribytkov\\_04@mail.ru](mailto:n.pribytkov_04@mail.ru)

3 [Vanyurikhin\\_fg@pfur.ru](mailto:Vanyurikhin_fg@pfur.ru)

4 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia.

5 [n.pribytkov\\_04@mail.ru](mailto:n.pribytkov_04@mail.ru)

6 [Vanyurikhin\\_fg@pfur.ru](mailto:Vanyurikhin_fg@pfur.ru)

A comparative analysis of the capabilities of AI systems versus traditional cybersecurity methods is provided. Particular attention is given to the limitations and risks associated with AI implementation: model opacity, algorithmic vulnerabilities, talent shortages, and more. The article concludes by outlining the prospects for AI development in cybersecurity. The review's findings confirm that artificial intelligence is becoming a key component of proactive cyberattack defense, though its effective use requires overcoming current challenges and building trust in intelligent systems..

**Key words:** artificial intelligence, cybersecurity, machine learning, threat detection, neural networks, behavioral analysis, information security.

**For citation:** Pribytkov N. E. Artificial intelligence in cybersecurity. By N. E. Pribytkov, Ph. G. Vanyurikhin. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.13. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:109–115 (in Russ.).

JEL: O31, O32, O33

## Введение

Активное развитие цифровой экономики и глобальной сети сопровождается экспоненциальным ростом кибератак и новых видов угроз. По данным аналитиков McKinsey, в период с 2021 по 2022 год общее число киберугроз в мире увеличилось на 200%. Ожидается, что к 2025 году глобальный ущерб от кибератак достигнет астрономической величины в \$10,5\$ трлн долларов [Овчинников 2024]. Одновременно усложняется и ландшафт угроз. Так, в 2023 году четверть опрошенных пользователей лично столкнулись с мошенничеством, выполненным с помощью подделки голоса через ИИ, причём 77 % из них понесли финансовые потери. Традиционные средства киберзащиты часто оказываются недостаточно эффективными перед лицом таких сложных и новых атак. Применение искусственного интеллекта в информационной безопасности стало насущной необходимостью, поскольку человек, даже обладая высокой квалификацией, не способен оперативно обработать колоссальные объёмы данных, генерируемых современными информационными системами [там же].

ИИ предоставляет кибербезопасности новые качества: динамичность и адаптивность. Вместо предустановленных правил и сигнатур, интеллектуальные модели обучаются на больших массивах данных и способны самостоятельно обнаруживать аномальные паттерны, соответствующие потенциально вредоносной активности. Это означает переход от реактивной защиты к проактивной — предугадыванию и предотвращению атак на ранних стадиях. Например, поведенческие алгоритмы способны обучиться профилю нормальной активности пользователей и узлов сети и мгновенно сигнализировать о любых от-

клонениях, характерных для атаки, ещё до причинения ущерба. Кроме того, технологии ИИ позволяют автоматизировать рутинные операции киберзащиты, тем самым значительно ускоряя время обнаружения и реагирования на атаки.

Актуальность темы обусловлена не только ростом угроз, но и доступностью ИИ как для защитников, так и для злоумышленников.

Цель данной работы — выполнить всесторонний обзор технологий искусственного интеллекта.

## Методология исследования

1. Методологическую основу исследований составляют:
2. Анализ современных ИИ-методов обеспечения информационной безопасности [Deep Learning-based... 2021; 7-10];
3. Изучение аналитических отчётов и материалов профессиональных организаций [Овчинников 2024; Искусственный интеллект в информационной... 2024; «Т-Банк» создал ИИ-ассистента... 2025; Кибербезопасность и искусственный интеллект 2025];
4. Сравнительный анализ архитектур и алгоритмов (SVM, Random Forest, K-Means, CNN, Autoencoder и др.);
5. Исследование практических кейсов внедрения решений на базе ИИ в финансовом, корпоративном и промышленном секторах [«Т-Банк» создал ИИ-ассистента... 2025; Соловьев 2025; Кибербезопасность и искусственный интеллект 2025].

Использовались методы контент-анализа, систематизации и сравнительного анализа.

## Результаты исследования

**Машинное обучение и анализ данных.** Классические алгоритмы МО нашли широкое применение в системах кибербезопасности. На этапе

обнаружения атак алгоритмы классификации обучаются различать «злоумышленное» поведение по множеству признаков сетевого трафика, системных вызовов, файловых характеристик и т. д. Например, в решениях «Лаборатории Касперского» для выявления продвинутых угроз используются алгоритмы Random Forest и анализ TF-IDF, обрабатывающие огромные объёмы телеметрии со множества устройств. Это позволяет выделять едва заметные индикаторы компрометации, которые могли бы ускользнуть от традиционных сигнатурных систем, и тем самым повысить общий уровень обнаружения атак на 25 % [Овчинников 2024]. С другой стороны, неподконтрольное обучение позволяет искать аномалии без заранее размеченных данных [Deep Learning-based... 2021]. Методики кластеризации (например, K-Means) группируют схожие события и выявляют выбросы — потенциально подозрительную активность, ранее не встречавшуюся. Такой поведенческий анализ строит профиль нормы для пользователей и систем и сигнализирует о нетипичном отклонении, что особенно эффективно против новых, неизвестных угроз.

**Глубокое обучение и нейросети.** Современные нейронные сети находят применение в задачах кибербезопасности, требующих выявления сложных нелинейных зависимостей. Рекуррентные нейросети используются для анализа последовательностей событий во времени — системных логов, серий сетевых запросов, команд, вводимых злоумышленником. Они позволяют улавливать временные зависимости и паттерны, предшествующие атаке, что помогает в выявлении целевых атак и APT-кампаний [Deep Learning Approaches... 2025]. Автоэнкодеры — ещё один распространённый тип нейросетевых моделей — применяются для детектирования аномалий: автоэнкодер обучается сжимать и восстанавливать данные, характеризующие нормальную работу системы, а при поступлении отклоняющихся данных ошибка реконструкции резко возрастает, сигнализируя о возможной атаке [Autoencoder Based Network... 2020]. Такой подход показал эффективность в обнаружении сетевых аномалий, скрытого вредоносного трафика и даже в выявлении мошенничества в финансовых транзакциях. Наконец, генеративные модели (например, GAN — генеративно-сопоставительные сети) находят применение как для атаки, так и для защиты:

злоумышленники могут генерировать реалистичные фишинговые письма или изображения (дипфейки) для обмана систем и людей, а специалисты по защите используют GAN для создания искусственных данных, на которых можно обучать детекторы без риска утечки реальной информации, или для тестирования моделей на устойчивость (генерируя адверсарные примеры — особым образом изменённые входные данные, способные ввести ИИ в заблуждение).

**Интеллектуальный анализ содержимого (NLP и др.).** ИИ активно применяется для понимания и фильтрации текстовой и мультимедийной информации с целью обеспечения безопасности. Алгоритмы обработки естественного языка (NLP) используются в системах фильтрации спама и фишинга: современные модели (например, трансформеры вроде BERT и GPT) способны анализировать содержание писем, сообщений и веб-страниц, выявляя в них социально-инженерные уловки, признаки фишинга или команд управления malware [Ogundairo 2024].

**Предиктивная аналитика и Threat Intelligence.** ИИ-технологии позволяют повысить эффективность разведки угроз (Threat Intelligence) за счёт автоматического сбора и анализа открытых источников, теневого форумов, данных о новых уязвимостях и атаках. Например, алгоритмы могут проанализировать сообщения хакерских форумов и заранее обнаружить планы кампаний или обсуждение эксплойтов, ещё до того как атака реализована [Искусственный интеллект в информационной... 2024]. Кроме того, на основе статистики прошлых атак ИИ-модели строят прогнозы наиболее вероятных векторов нападения на конкретную организацию с учётом её профиля и уязвимостей, что помогает проактивно усилить защиту на этих направлениях. Такие прогнозирующие модели риска уже внедряются в SOC (центрах мониторинга безопасности), позволяя распределять ресурсы на наиболее критичные угрозы.

**Автоматизация и ответные действия.** Ещё одно преимущество ИИ в кибербезопасности — способность ускорять реагирование на инциденты и даже выполнять часть операций автоматически в режиме реального времени. Современные решения класса SOAR (Security Orchestration, Automation and Response), интегрированные с ИИ, могут самостоятельно проводить расследование

типовых инцидентов по заданным параметрам и даже предпринимать защитные меры без участия человека. Например, компания IBM сообщает, что её система IBM Security QRadar с ИИ-помощником может автоматически обрабатывать до 85 % оповещений о безопасности, самостоятельно повышая или понижая их критичность, и тем самым снимая с аналитиков рутинную нагрузку [Овчинников 2024]. А включение генеративного ИИ в контур SOC позволило сократить время расследования оставшихся сложных инцидентов почти наполовину за счёт автоматического суммирования данных, корреляции событий и рекомендаций по реагированию. Похожий подход реализован и в новом сервисе Microsoft Security Copilot, где модель GPT-4 обрабатывает сигналы и логирует инциденты, отвечая на запросы аналитиков в диалоговом режиме и предлагая шаги по устранению угроз. Таким образом, ИИ не только обнаруживает атаки, но и значительно повышает эффективность этапа реагирования, уменьшая «время жизни» угрозы в системе.

Подводя итог, современные технологии ИИ охватывают весь цикл кибербезопасности: от мониторинга и обнаружения аномалий до анализа инцидентов, предиктивной аналитики и автоматизации защитных мер. Благодаря машинному обучению и нейросетям системы киберзащиты стали более адаптивными, проактивными и масштабируемыми. В следующем разделе рассмотрим примеры реального внедрения этих технологий в организациях различных секторов.

### Обзор практики применения ИИ

Подводя итог: современные технологии ИИ охватывают весь цикл кибербезопасности: от мониторинга и обнаружения аномалий до анализа инцидентов, предиктивной аналитики и автоматизации защитных мер. Благодаря машинному обучению и нейросетям системы киберзащиты стали более адаптивными, проактивными и масштабируемыми. В следующем разделе рассмотрим примеры реального внедрения этих технологий в организациях различных секторов.

Практический опыт показывает, что использование искусственного интеллекта уже приносит ощутимые результаты в защите информации. Рассмотрим несколько конкретных кейсов внедрения ИИ-решений в кибербезопасности, как в российских компаниях, так и за рубежом, включая банковский сектор и корпоративные системы.

Финансовые организации традиционно находятся в авангарде внедрения инноваций в ИБ, поскольку сталкиваются с постоянными кибератаками и мошенничеством. Яркий пример — группа «Тинькофф» («Т Банк»), которая в 2024 году разработала первого в России ИИ-ассистента по информационной безопасности под названием Safeliner. Его задача — помочь защищать программные продукты банка на этапе разработки и эксплуатации. Safeliner интегрирован в среду разработки (GitLab) и использует большую языковую модель (LLM) для анализа исходного кода на наличие уязвимостей и выдачи разработчикам рекомендаций по исправлению [«Т-Банк» создал ИИ-ассистента... 2025]. Если статический анализ кода обнаруживает потенциально опасное место, ИИ-ассистент фильтрует ложные срабатывания, доступным языком поясняет суть проблемы и тут же предлагает исправленный фрагмент кода, который разработчику остаётся лишь утвердить. Все вычисления происходят внутри контура компании, без обращения к внешним API, что важно для сохранения конфиденциальности кода. В результате внедрения Safeliner процессы поиска и устранения уязвимостей у «Тинькофф» ускорились до 5 раз, а количество ошибок безопасности в выпуске продуктов значительно снизилось. Оценочный экономический эффект — экономия свыше 1 млрд руб. в год за счёт предотвращённых инцидентов и оптимизации трудозатрат. Кроме того, банк планирует предоставить Safeliner как сервис и другим компаниям, что говорит о высокой уверенности в решении. Этот кейс демонстрирует возможности сдвига влево (shift-left) в безопасности с помощью ИИ — устранения уязвимостей ещё на этапе их появления, до того как они смогут быть эксплуатированы злоумышленниками.

Российские банки применяют ИИ не только для защиты приложений, но и для противодействия мошенничеству и кибератакам. Так, в СМИ отмечалось, что один из банков с помощью собственной платформы на базе ИИ предотвратил хищения более чем на 500 млн рублей всего за короткий период. Системы fraud detection на базе машинного обучения анализируют поведение клиентов и транзакции в режиме реального времени, мгновенно блокируя подозрительные переводы [Овчинников 2024]. Например, ИИ способен учитывать десятки факторов (геолокацию,

время операции, тип получателя, историю активности клиента) и присваивать динамический риск-балл каждой транзакции. Если совокупный риск превышает порог — операция помечается как потенциально мошенническая и требует дополнительного подтверждения. Благодаря обучению на исторических данных о мошенничествах такие модели выявляют сложные схемы (чередка мелких переводов, «разогрев» счёта, подмена SIM-карт и т. п.), недоступные для жёстко прописанных правил. По данным компании Тинькофф, её сервис «Ловушка для мошенников» с ИИ-определением звонков уже не первый год помогает блокировать телефонное мошенничество, автоматически фильтруя подозрительные вызовы и предотвращая социальную инженерию клиентов.

Корпорации и промышленные компании. Крупные бизнес-структуры активно внедряют решения на базе ИИ для защиты своих информационных систем и интеллектуальной собственности. Применение варьируется от продуктов сторонних вендоров до разработок in-house. Один из мировых лидеров кибербезопасности — Darktrace (Великобритания) — предлагает корпоративным клиентам платформу Enterprise Immune System, которая использует передовые алгоритмы машинного и глубокого обучения для мониторинга сетевого трафика организации. Система в автономном режиме строит «иммунитет» — профиль нормальной активности — и способна мгновенно обнаруживать отклонения, свидетельствующие о проникновении или внутренней угрозе [Кибербезопасность и искусственный интеллект 2025]. Дополнительный модуль Darktrace Antigena выполняет автоматическое реагирование: при выявлении атаки он без участия человека изолирует заражённые устройства или блокирует подозрительные соединения, предотвращая развитие инцидента. Подобные системы уже используются тысячами компаний по всему миру для защиты корпоративных сетей, включая банки, телекоммуникационные и промышленные предприятия.

Другой пример — американская фирма CrowdStrike, специализирующаяся на защите конечных точек. Её флагманский продукт CrowdStrike Falcon оснащён ИИ-модулем, анализирующим поведение процессов на рабочих станциях и серверах. Falcon отслеживает сотни

параметров активности в системе и при помощи алгоритмов машинного обучения отличает нормальную работу приложений от вредоносной (например, шифрование файлов ransomware, попытки эскалации привилегий и пр.). Важной частью является аналитика поведенческих индикаторов (UBA): Falcon накапливает профили пользователей и устройств и обнаруживает аномалии, например, если учетная запись администратора вдруг выполняет действия, ей не свойственные (массовое создание аккаунтов, остановка служб безопасности), то срабатывает мгновенное оповещение. По данным CrowdStrike, их ИИ-система позволяет автоматизировать до 88 % рутинных расследований инцидентов на рабочих станциях и существенно сокращает время от выявления атаки до ее локализации [там же]. Решения CrowdStrike применяются в организациях здравоохранения, розничной торговли, финансового сектора по всему миру.

Корпорации также используют AI для защиты веб-приложений и облачных систем. Например, компания Fortinet интегрировала ИИ в свои межсетевые экраны: брандмауэр FortiGate с поддержкой AI анализирует сетевые сессии, выявляя угрозы на основе паттернов трафика, и может автоматически применять фильтры и правила в ответ на обнаруженную атаку [там же]. Веб-экран FortiWeb с элементами MO отслеживает поведение пользователей на сайтах и посредством машинного обучения вычисляет вероятности того, что определённая последовательность запросов является атакой (SQL-инъекцией, XSS и пр.). Этот подход позволяет блокировать даже те атаки, сигнатуры которых ещё не внесены в базы, — за счёт поведенческих аномалий и вероятностного анализа. Подобные решения от Palo Alto Networks (например, платформа Cortex XDR) совмещают анализ телеметрии с рабочих станций, сетей и облака, применяя ML/DL-алгоритмы для выявления угроз и координации защиты на разных узлах инфраструктуры. Palo Alto заявляет, что их ИИ-системы помогают таким клиентам, как Salesforce, в режиме реального времени отсекают сложные атаки и вредоносные активности, которые раньше могли оставаться незамеченными.

### Выводы

Проведённый анализ демонстрирует, что:

- ИИ значительно повышает эффективность обнаружения угроз, обеспечивая проак-

- тивную защиту;
  - модели МО и глубокого обучения успешно выявляют сложные аномалии и новые типы атак;
  - ИИ снижает нагрузку на специалистов, автоматизирует этапы реагирования и следования;
  - в реальных кейсах внедрение ИИ приводит к существенному снижению рисков и экономии ресурсов;
  - ключевыми проблемами остаются непрозрачность моделей, уязвимости ИИ, дефицит квалифицированных кадров.
- Искусственный интеллект становится критически важным компонентом современной кибербезопасности, однако для его эффективного применения требуется развитие методологии, нормативной базы и повышение доверия к интеллектуальным системам.

#### Список источников

1. Искусственный интеллект в информационной... 2024 — Искусственный интеллект в информационной безопасности: добро или зло. Текст : электронный // В-152 : сайт. 25/06/24. URL: <https://b-152.ru/iskusstvennyj-intellekt-v-ib#> (дата обращения: 30.11.2024).
2. Кибербезопасность и искусственный интеллект 2025 — Кибербезопасность и искусственный интеллект. // Falcongaze : официальный сайт компании 21.10.2025. URL: <https://falcongaze.com/ru/pressroom/publications/kiberbezopasnost/kiberbezopasnost-i-iskusstvennyj-intellekt.html> (дата обращения: 03.09.2025).
3. Овчинников 2024 — Овчинников А. Как ИИ помогает кибермошенникам и противостоит им. Текст : электронный// РБК : сайт Группы компаний, объединяющая медиа, IT-сервисы и инфраструктуру для бизнеса. Как ИИ помогает кибермошенникам и противостоит им. 09/12/2024. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/6756bcfb9a7947690bdc259a> (дата обращения: 03.09.2025).
4. Соловьев 2025 — Соловьев Д. Лучшие AI-компании в области кибербезопасности. Текст : электронный // RecoverIT : страница сайта компании Wondershare. 06/01/2025. URL: <https://recoverit.wondershare.com.ru/windows-computer-tips/ai-cybersecurity-companies.html> (дата обращения: 03.09.2025).
5. «Т-Банк» создал ИИ-ассистента... 2025 — «Т-Банк» создал ИИ-ассистента в сфере кибербезопасности. Текст : электронный // CNews : сетевое издание. URL: [https://safe.cnews.ru/news/line/2025-05-21\\_t-bank\\_sozdal\\_ii-assistenta](https://safe.cnews.ru/news/line/2025-05-21_t-bank_sozdal_ii-assistenta) (дата обращения: 03.09.2025).
6. Autoencoder Based Network... 2020 — Autoencoder Based Network Anomaly Detection. By Mukkesh Ganesh and Akshay Kumar. DOI:10.1109/TEMSMET51618.2020.9557464 // 2020 IEEE International Conference on Technology, Engineering, Management for Societal impact using Marketing, Entrepreneurship and Talent (TEMSMET), 2020. URL: [URL:https://www.researchgate.net/publication/355327124\\_Autoencoder\\_Based\\_Network\\_Anomaly\\_Detection](https://www.researchgate.net/publication/355327124_Autoencoder_Based_Network_Anomaly_Detection) (дата обращения: 03.09.2025).
7. Deep Learning Approaches... 2025 — Deep Learning Approaches Deep Learning Approaches for Malware Detection: A Comprehensive Review of Techniques, Challenges, and Future Directions. By Mohammad Alshoulie and Abid Mehmood. DOI: 10.1109/ACCESS.2025.3582875 // IEEE Access, 2025. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=11048875> (дата обращения: 30.09.2025).
8. Deep Learning-based... 2021 — Deep Learning-based Intrusion Detection Systems: A Survey. By Zhiwei Xu [et al.] URL: <https://arxiv.org/html/2504.07839v3> (дата обращения: 30.11.2024).

#### References

1. Iskusstvennyy intellekt v informatsionnoy bezopasnosti: dobro ili zlo [Artificial Intelligence in Information Security: Good or Evil]. Text : online. *B-152* : website. 06/25/24. Available at: <https://b-152.ru/iskusstvennyj-intellekt-v-ib#> (accessed: 11/30/2024) (in Russ.).
2. Kiberbezopasnost' i iskusstvennyy intellekt [Cybersecurity and Artificial Intelligence]. Text : online. *Falcongaze* : official company website, 10/10/2025. Available at: <https://falcongaze.com/ru/pressroom/publications/kiberbezopasnost/kiberbezopasnost-i-iskusstvennyj-intellekt.html> (accessed: 09/03/2025) (in Russ.).
3. Ovchinnikov A. How AI Helps and Counters Cybercriminals. Text : online. *RBC* : website of the Group of Companies, uniting media, IT services, and business infrastructure. 12/09/2024. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/6756bcfb9a7947690bdc259a> (accessed: 09/03/2025) (in Russ.).
4. Soloviev D. Luchshiy AI-kompanii v oblasti kiberbezopasnost [The Best AI Companies in Cybersecurity]. Text : online. *RecoverIT* : Wondershare website. 06/01/2025. Available at: <https://recoverit.wondershare.com.ru/windows-computer-tips/ai-cybersecurity-companies.html> (accessed: 09/03/2025) (in Russ.).

5. "T-Bank" sozdal II-assistentu v sfere kiberbezopasnosti [T-Bank Creates an AI Assistant in Cybersecurity]. Text : online. *CNews* : online publication. Available at: [https://safe.cnews.ru/news/line/2025-05-21\\_t-bank\\_sozdal\\_ii-assistentu](https://safe.cnews.ru/news/line/2025-05-21_t-bank_sozdal_ii-assistentu) (accessed: 09/03/2025) (in Russ.).
6. Autoencoder Based Network Anomaly Detection. By Mukkesh Ganesh and Akshay Kumar. DOI:10.1109/TEMSMET51618.2020.9557464. *2020 IEEE International Conference on Technology, Engineering, Management for Societal impact using Marketing, Entrepreneurship and Talent (TEMSMET)*, 2020. Available at: [URL:https://www.researchgate.net/publication/355327124\\_Autoencoder\\_Based\\_Network\\_Anomaly\\_Detection](https://www.researchgate.net/publication/355327124_Autoencoder_Based_Network_Anomaly_Detection) (accessed: 09/03/2025).
7. Deep Learning Approaches Deep Learning Approaches for Malware Detection: A Comprehensive Review of Techniques, Challenges, and Future Directions. By Mohammad Alshoulie and Abid Mehmood. DOI: 10.1109/ACCESS.2025.3582875. *IEEE Access*, 2025. Available at: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=11048875> (accessed: 09/03/2025).
8. *Deep Learning-based Intrusion Detection Systems: A Survey*. By Zhiwei Xu [et al.] Available at: <https://arxiv.org/html/2504.07839v3> (accessed: 11/30/2024).

*Информация об авторах:*

**Прибытков Никита Евгеньевич** — студент, Высшая школа управления; **Ванюрихин Филипп Геннадьевич** — доцент Высшей школы управления, SPIN-код: 4419-7769, AuthorID: 546770.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия.

*Information about the authors:*

**Pribytkov Nikita E.** — student, Higher School of Management; **Vanyurikhin Philipp G.** — associate professor, Higher School of Management, SPIN-code: 4419-7769, AuthorID: 546770.

Place of work of the authors: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 30.09.2025; одобрена после рецензирования 17.10.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 09/30/2025; approved after reviewing 10/17/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44)'. С. 116–127.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44)':116–127.

Научная статья  
УДК: УДК 65.015.3:005.336.3:316.334.2  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.14

### Инструменты развития корпоративной культуры крупных промышленных предприятий и их влияние на формирование института корпоративного гражданства

Николай Васильевич Лясников<sup>1</sup>, Сергей Сергеевич Харитонов<sup>2,3</sup>, Юлия Владимировна Лясникова<sup>4</sup>,  
Виктория Юрьевна Фролова<sup>5</sup>

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретико-методологические и практические аспекты применения инструментов развития корпоративной культуры крупных промпредприятий на формирование института корпоративного гражданства, расширение социальной ответственности бизнеса в промышленно-производственной сфере. Предложена классификация моделей корпоративного гражданства по направлениям: нормативно-ценностному, организационно-экономическому и инновационно-технологическому. Разработана система показателей оценки эффективности корпоративного гражданства, включающая социальные, экологические, экономические, управленческие и инновационные индикаторы. Показано, что интеграция принципов корпоративного гражданства в стратегическое управление промышленными предприятиями способствует повышению устойчивости и инвестиционной привлекательности бизнеса. Проведен анализ научных источников, отражающих эволюцию подходов к корпоративной ответственности и устойчивому развитию. Сделаны выводы о ключевых направлениях повышения эффективности моделей корпоративного гражданства. Практическая значимость работы заключается в разработке методических рекомендаций по формированию системы корпоративного гражданства для промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, корпоративное гражданство, промышленность, устойчивое развитие, социальная ответственность, эффективность.

**Для цитирования:** Инструменты развития корпоративной культуры крупных промышленных предприятий и их влияние на формирование института корпоративного гражданства / Н. В. Лясников, С. С. Харитонов, Ю. В. Лясникова, В. Ю. Фролова. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.14 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:116–127.

JEL: M14

Original article

### Tools for Developing Corporate Culture in Large Industrial Enterprises and Their Impact on the Formation of the Institute of Corporate Citizenship

Nikolai V. Lyasnikov<sup>6</sup>, Sergey S. Kharitonov<sup>7,8</sup>, Yulia V. Lyasnikova<sup>9</sup>,  
Victoria Yu. Frolova<sup>10</sup>

**Abstract.** The article examines theoretical-methodological and practical aspects of applying tools for developing corporate culture in large industrial enterprises to form the institute of corporate citizenship and expand business social responsibility in the industrial-production sector. A classification of corporate citizenship models is proposed across three directions: normative-value, organizational-economic, and innovation-technological. A system of indicators for assessing the effectiveness of

1 ЦЭМИ РАН; РАНХиГС, Москва, Россия. [acadra@yandex.ru](mailto:acadra@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

2 РАНХиГС, Москва, Россия.

3 [kharitonov-ss@ranepa.ru](mailto:kharitonov-ss@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0007-0285-8966>

4 [lyasnikova-yv@ranepa.ru](mailto:lyasnikova-yv@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0009-8718-6453>

5 [frolova-vy@ranepa.ru](mailto:frolova-vy@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0003-8255-7573>

6 Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia. [acadra@yandex.ru](mailto:acadra@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

7 Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia.

8 [kharitonov-ss@ranepa.ru](mailto:kharitonov-ss@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0007-0285-8966>

9 [lyasnikova-yv@ranepa.ru](mailto:lyasnikova-yv@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0009-8718-6453>

10 [frolova-vy@ranepa.ru](mailto:frolova-vy@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0003-8255-7573>

corporate citizenship has been developed, including social, environmental, economic, managerial, and innovation indicators. It is shown that integrating corporate citizenship principles into strategic management of industrial enterprises enhances business sustainability and investment attractiveness. An analysis of scientific sources reflecting the evolution of approaches to corporate responsibility and sustainable development has been conducted. Conclusions are drawn on key directions for improving the effectiveness of corporate citizenship models. The practical significance of the work lies in developing methodological recommendations for forming a corporate citizenship system for industrial enterprises.

**Key words:** corporate culture, corporate citizenship, industry, sustainable development, social responsibility, effectiveness.

**For citation:** Tools for Developing Corporate Culture in Large Industrial Enterprises and Their Impact on the Formation of the Institute of Corporate Citizenship. By N. V. Lyasnikov, S. S. Kharitonov, Yu. V. Lyasnikova, V. Yu. Frolova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.14. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:116–127 (in Russ.).

JEL: 14

### Введение

Целенаправленная институционализация корпоративной культуры выступает необходимой предпосылкой для развития института корпоративного гражданства. Исследования последних лет показывают, что сотрудники социально-ответственных компаний проявляют более высокую приверженность, когда видят соответствие между провозглашаемыми ценностями и действительным поведением лидеров. Таким образом, менеджмент, осознающий эту связь, начинает работу с трансформации внутренней культуры. Компания переходит от реактивного подхода к КСО (компенсация вреда, реагирование на давление стейкхолдеров) к проактивной позиции корпоративного гражданства (опережающее участие в решении социальных проблем, партнерство с государством и обществом). успех Компаний, достигших значимых результатов в этой области, основан на углубленной и систематической работе с культурой: формулировании ясной миссии, встраивании в культуру ценностей этики и заботы о сообществе. Взаимосвязь иерархична: культура → КСО → корпоративное гражданство, при этом существует обратное влияние.

Корпоративное гражданство в промышленности выступает стратегическим ресурсом развития, способствующим росту доверия, формированию устойчивых партнерских связей и укреплению репутационного капитала предприятий. Воздействие института корпоративного гражданства на экономический рост крупных промышленных структур осуществляется через систему взаимосвязанных механизмов, которые можно классифицировать по различным основаниям.

### Методы исследования

Методологическая основа исследования включает системный, институциональный и сравнительный подходы. Для оценки эффективности моделей корпоративного гражданства использованы индексный метод, факторный анализ, экспертное анкетирование и контент-анализ корпоративной отчетности. Информационную базу составили аналитические материалы российских и зарубежных исследований, данные отчетности предприятий, а также нормативные документы.

Взаимосвязь понятий корпоративная культура, социальная ответственность бизнеса и корпоративное гражданство

Содержание рассматриваемых понятий эволюционировало с течением времени. Их трансформация отразила изменения в общественных ожиданиях и управленческих практиках. Так, в середине XX века, появление в корпоративных ценностях ориентации на социальную ответственность компаний нужно рассматривать прежде всего как «корпоративную филантропию» или благотворительность. Причем КСО, как правило, не связывалась с основной деятельностью компании и была направлена на улучшение имиджа в глазах общественности [Ван 2025]. В 90-х годах XX века, по мере развития процесса глобализации и внедрения типовых методов управления, в корпоративной культуре КСО стала восприниматься как инструмент управления рисками. В этот период компании начали более тесно интегрировать КСО в свою деятельность в качестве средства предупреждения появления неэтичных практик и минимизации рисков. В 2000-х годах через социальную ответственность начало формироваться корпоративное гражданство, т. е. у

корпоративной культуры появилось стратегическое измерение. Проекты, реализуемые в рамках корпоративного гражданства, стали инвестициями, стимулирующими инновации, повышающими конкурентоспособность [Shen 2024].

Социальная ответственность бизнеса большей частью перестала быть изолированной деятельностью. Становясь направлениями корпоративного гражданства, инициативы КСО соответствовали более широким корпоративными целями, такими как устойчивость, охрана окружающей среды и этическое отношение к персоналу (таблица 1). Стейкхолдеры и инвесторы теперь оценивают компании не только по финансовым показателям, но и по факторам ESG (Environmental, Social, and Governance). Это явление также подчеркивает важность устойчивости и ответственной деловой практики для долгосрочного успеха [Павлов 2025]. Сегодня корпоративное гражданство может рассматриваться как существенный элемент корпоративной стратегии, который помогает компаниям ориентироваться в вызовах современного мира.

В этом контексте корпоративная культура значительно влияет на реализацию направлений

развития корпоративного гражданства. Корпоративная культура относится к общим ценностям, убеждениям, нормам и поведению, которые формируют способ взаимодействия и в целом деятельности сотрудников и руководства внутри организации. Она может отражаться в том, как компания работает, ее подходе к решению проблем и в идентичности персонала. Культура компании может либо поддерживать, либо препятствовать развитию корпоративного гражданства. Сильная корпоративная культура, которая приоритизирует этическое лидерство, прозрачность, естественным образом будет способствовать практикам, соответствующим концепции корпоративного гражданства. С другой стороны, культура, сосредоточенная исключительно на краткосрочной прибыли и конкуренции, усилия по формированию корпоративной ответственности могут восприниматься как формальные, имитационные или вызванные внешним давлением. Следовательно, согласованность между корпоративной культурой, КСО и корпоративным гражданством является критической для долгосрочной устойчивости. Сравнительная характеристика этих понятий представлена в таблице 1.

Таблица 1. Взаимосвязь корпоративной культуры, социальной ответственности бизнеса и корпоративного гражданства

Критерий	Корпоративная культура	КСО	Корпоративное гражданство
Сущность понятия	Система ценностей и норм	Обязательства и реагирование	Опережающая работа с социальными проблемами
Область функционирования	Внутренняя среда организации	Взаимодействие с внешними стейкхолдерами	Позиционирование в общественно-политическом пространстве
Субъект инициативных действий	Инициатива формируется внутри организации	Часто под давлением внешней среды	Инициативность бизнеса в решении общественных проблем и самоорганизация
Реакция	Инерционность культурных стереотипов и паттернов поведения	Компенсация и реактивные действия	Проактивная стратегия участия в развитии общества
Отношение к обществу, роль компании в обществе	Внутренняя идентичность, обособление от общества	Общество как внешняя среда	Общество как единое пространство отношений

Источник: таблица составлена авторами

Анализируя собранные из открытых источников данные, касающиеся ведущих российских промышленных и технологических компаний, исследование вносит вклад в растущий дискурс об устойчивых деловых практиках.

### Роль инструментов корпоративной культуры в формировании механизмов корпоративного гражданства

Инструменты корпоративной культуры вы-

ступают механизмами, которые трансформируют абстрактные принципы ответственности в реальное поведение компании как гражданина. Они переводят социальную ответственность из разряда «внешней обязанности» в разряд «внутренней потребности» и повседневной практики корпоративного гражданства. Ниже представлено, как конкретные группы инструментов формируют корпоративное гражданство (рисунок 1).

Нормативно-ценностный механизм направлен на формирование гражданской идентичности. Он отвечает за то, чтобы компания и сотрудники осознали себя частью общества, а не изолированной экономической единицей. Миссия формулируется исходя из общественного блага. Кодекс этики закрепляет нормы взаимодействия не только внутри организации, но и с внешним миром (государством, местными сообществами, экологической средой). «Истории героев» транслируют примеры того, как сотрудники помогли обществу, и это было одобрено компанией. Таким образом, формируется гражданское самосознание, понимание «Мы — компания, которой не все равно», как показывают глубинные интервью с респондентами, относящимися к компаниям с сильной корпоративной культуры.



**Рис. 1.** Схема механизма формирования института корпоративного гражданства инструментами корпоративной культуры.

*Источник: составлено авторами*

Мотивационный механизм может производить закрепление гражданского поведения, делать социальную активность выгодной и поощряемой моделью поведения внутри компании. В KPI топ-менеджеров включаются ESG-показатели (например, снижение углеродного следа или развитие территории присутствия). Система найма и продвижения включает определенные «фильтры», отражающие приверженность корпоративному гражданству, для подбора на руководящие посты. Премии должны выплачиваться не только за финансовый результат, но и за отсутствие экологических нарушений или реализацию социальных проектов. Если эти условия выполняются, то поведение персонала от топ-менеджмента до ря-

довых сотрудников переходит от категории «волонтерства» в профессиональный стандарт.

Поведенческий механизм напрямую нацелен на практику корпоративного гражданства. В этом случае компания предоставляет оплачиваемые часы для работы в волонтерской сфере. Это тренирует навык заботы об окружающем мире. Тренинги по устойчивому развитию и эко-мышлению формируют компетенции, необходимые для ответственных решений. Социальная ответственность становится привычкой и частью ежедневной рутины (например, отдельный сбор мусора в офисе или этичное общение с партнерами).

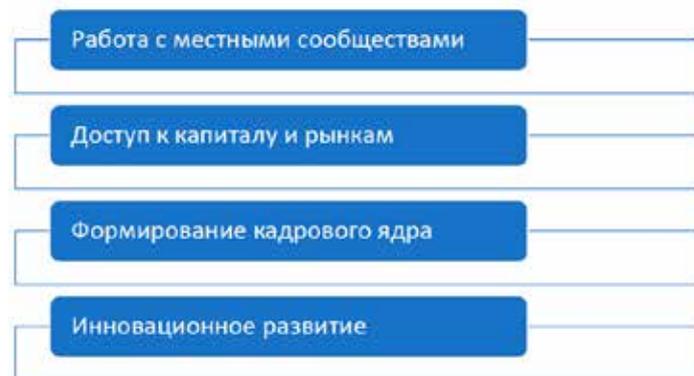
Коммуникационный механизм — это, прежде всего, конструктивный диалог с обществом. Механизм, обеспечивающий прозрачность и обратную связь, что является ключевым признаком корпоративного гражданства. Подотчетность обществу означает, что компания рассказывает не только об успехах, но и о проблемах, показывая зрелость. Обратная связь реализуется через опросы и встречи. Выявляя общественные проблемы, компания включает их решение в свою стратегию. Так формируется социальное доверие и легитимность деятельности компании в глазах общества.

Можно показать последовательность формирования корпоративного гражданства следующим образом. Включение в миссию, KPI и стандарты обучения персонала понимание общественного блага → вызывает трансформацию → затем изменение процессов под действием императивов честности, экологичности и других, что является основой реализации корпоративного гражданства (проактивное участие в жизни страны/региона).

### Особенности развития института корпоративного гражданства для крупных российских промышленных компаний

Смысл корпоративного гражданства для российских промышленных гигантов — это переход от модели «социальная ответственность как издержки и PR» к модели «компания как субъект устойчивого развития территории, отрасли и общества». В российском контексте это особенно важно, потому что многие такие компании являются системообразующими для регионов и моногородов, тесно связаны с государственной политикой, национальными проектами, и задачами импортозамещения. Корпоративное граж-

данство дает им не только моральные преимущества, но и вполне прагматичные выгоды, такие как доступ к финансированию, предсказуемость регуляторной среды, управляемость социальных и экологических рисков, а также кадровую устойчивость (рисунок 2).



**Рис. 2.** Ключевые возможности развития корпоративного гражданства российских крупных промышленных компаний

*Источник: составлено авторами*

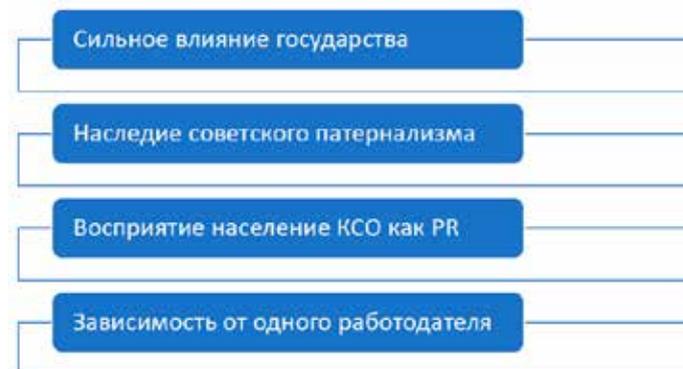
Развитие корпоративного гражданства для крупных промышленных компаний, на которых держатся целые города, укрепляет социальное взаимодействие в регионах присутствия [Шарахина 2025]. Через партнерские программы с муниципалитетами, общественными организациями и жителями, направленные на обновление городской инфраструктуры, поддержку образования и медицины, а также экопроекты, компания формирует образ не «эксплуататора ресурса», а ответственного инициатора развития региона. Это позволяет управлять социальными рисками, предотвращая напряженность и конфликты в промышленных регионах, и обеспечивает долгосрочную устойчивость капиталоемких активов, для которых предсказуемость социального окружения на горизонте 20–30 лет является критическим фактором.

Даже в условиях санкций и геополитической турбулентности банки и инвесторы все активнее учитывают ESG профиль заемщика, и наличие зрелых практик корпоративного гражданства — экологии, охраны труда, взаимодействия с сообществами, комплаенса — становится фактором снижения стоимости заемного капитала. Для экспорта в юрисдикции с жесткими требованиями в сфере экологии, необходима подтвержденная природоохранная и социальная ответственность, а компания с развитым «корпоративным

гражданством» легче выдерживает ESG аудиты и нефинансовое раскрытие.

Для молодых специалистов, особенно инженеров и IT специалистов в промышленности, важен не только уровень зарплаты, но и ценности работодателя, его вклад в общество, экологию и развитие регионов. Корпоративное гражданство, встроенное в корпоративную культуру, повышает привлекательность бренда работодателя и снижает текучесть кадров, что в условиях демографического спада и дефицита квалифицированных кадров становится конкурентным преимуществом на рынке труда.

Программы по экологии, ресурсосбережению и экономике замкнутого цикла требуют технологических инноваций — чистые технологии, цифровой мониторинг выбросов, безопасное производство. Корпоративное гражданство, если оно не сведено к благотворительности, а связано с перестройкой производственных процессов, подталкивает модернизацию и помогает компании перейти от «сырьевой» модели к модели устойчивой стоимости, основанной на энерго и ресурсоэффективности, низкоуглеродном производстве и переработке отходов.



**Рис. 3.** Специфика условий формирования корпоративного гражданства российских крупных промышленных компаний

*Источник: составлено авторами*

Развитие корпоративного гражданства российских крупных промышленных компаний имеет свою специфику (рисунок 3). Оно формируется под влиянием сильного государства. Поскольку многие промышленные гиганты имеют госучастие или тесно аффилированы с государством, реализуя национальные проекты в области инфраструктуры, цифровизации, демографии и экологии, они несут повышенную социальную ответственность в моногородах. В таких усло-

виях корпоративное гражданство часто принимает форму государственно-корпоративного партнерства, при котором компания выступает не только частным субъектом изменений, но и «дополнительной ветвью» социального государства, строя школы, больницы и инфраструктуру. Однако здесь существует риск подмены. Социальная функция, делегированная бизнесу, может превратиться в «латание дыр» взамен стратегического взаимодействия.

Наследие советского патернализма оказывает значительное влияние на современное развитие корпоративного гражданства в России. Советская модель крупных предприятий включала в себя общежития, детские сады, санатории, дома культуры и спорткомплексы, находящиеся на балансе завода, что создавало жесткую связку «завод — город». После 1990 х годов часть этой инфраструктуры была потеряна, но ожидания населения к крупным работодателям сохранились, и жители монотерриторий по-прежнему воспринимают компанию как единственную надежду на решение проблем. Это создает как возможность, так и ограничение. С одной стороны, высокий кредит доверия при правильной политике позволяет компании эффективно реализовывать социальные проекты, с другой — существуют риски избыточной нагрузки на бизнес и формирование ожиданий, которые невозможно удовлетворить.

Особенностью российского общественного восприятия является низкий уровень доверия. Общество часто воспринимает социальные и благотворительные инициативы корпораций как PR или отмывание репутации, особенно в отношении компаний с заметным экологическим сле-

дом, таких отраслей как металлургия и ТЭК. Это приводит к серьезным последствиям для развития корпоративного гражданства: без прозрачности, регулярной отчетности и внешнего аудита гражданское позиционирование не будет легитимным. Важно переходить от разовых акций, таких как ежегодный субботник, к системным долгосрочным программам, привязанным к целям развития региона и измеримым показателям, что позволит преодолеть недоверие и сформировать реальную основу для корпоративного гражданства.

Для многих промышленных гигантов характерна зависимость регионов от одного работодателя, что создает известные риски моногородов. В таких условиях корпоративное гражданство не может ограничиваться только «смягчением последствий» от безработицы, вызванной консервацией мощностей, оно предполагает активное участие в диверсификации экономики региона через поддержку малого и среднего бизнеса, развитие образовательных кластеров и технопарков, что требует тесной координации с региональными властями и институтами развития для создания устойчивой социально экономической среды [Проблемы и перспективы... 2023].

### Результаты исследования

Развитие моделей корпоративного гражданства в промышленности может быть структурировано по трем направлениям: нормативно-ценностному, организационно-экономическому и инновационно-технологическому. Для оценки их потенциальной эффективности предложена интегрированная система показателей, представленная ниже (таблица 2)

Таблица 2. Система показателей оценки эффективности моделей корпоративного гражданства в промышленно-производственной сфере

Группа показателей	Индикаторы	Метод оценки	Ожидаемый эффект
Социальные	Уровень вовлеченности сотрудников в корпоративных программах; индекс социальной адаптивности стейкхолдеров; долевые инвестиции в развитие персонала	Анкетирование, индексный анализ, социологический мониторинг	Повышение корпоративной лояльности, снижение текучести кадров
Экологические	Энергоэффективность производства; доля использования «зеленых» технологий	Экологический аудит, анализ экономики ESG	Снижение экологических рисков и затрат на ресурсы
Экономические	Доля расходов на социально-ответственные проекты; рентабельность устойчивости инвестиций; рост рыночной капитализации	Финансовый анализ, регрессионная модель в зависимости от конкретных и экономических показателей	Рост инвестиционной привлекательности и устойчивости бизнеса

Группа показателей	Индикаторы	Метод оценки	Ожидаемый эффект
Управленческие	Наличие системы внутреннего контроля и отчетности по ESG; Экономический кризис экономического развития	Контент-анализ документов, экспертная оценка	Повышение качества экономического управления и доверия останавливается

Источник: таблица составлена авторами

Взаимосвязь между рыночной стоимостью корпоративной структуры, ее деловой репутацией, ценностью корпоративного гражданства и динамикой экономического роста проявляется через комплекс междисциплинарных экономических и управленческих механизмов.

Рыночная стоимость корпоративной структуры формируется на основе оценки будущих денежных потоков, материальных и нематериальных активов, а также ожиданий инвесторов. Деловая репутация выступает важнейшим нематериальным активом, отражающим уровень доверия стейкхолдеров, устойчивость корпоративной политики и качество реализации стратегических целей. Корпоративное гражданство, объединяющее социальную ответственность, этические стандарты и вовлеченность в устойчивое развитие, способно создавать дополнительную потребительскую и инвестиционную ценность. Компании, активно реализующие ESG-стратегии, формируют доверие, способствуют позитивному восприятию бренда и повышают лояльность клиентов и персонала. В результате растет их интегральная стоимость, включающая не только рыночные, но и общественные эффекты.

Системное повышение корпоративной ценности через укрепление деловой репутации и развитие корпоративного гражданства оказывает стимулирующее воздействие на экономическую динамику макро- и мезоуровня. Такие компании аккумулируют инвестиции, ускоряют инновационные процессы, распространяют лучшие управленческие практики и способствуют формированию институциональной среды, способной поддерживать устойчивый рост. Регулярные вложения в ESG-проекты и социальные инициативы ведут к мультипликативному эффекту: усиливается экономическая стабильность, социальная координация и конкурентоспособность на внешних рынках.

Таким образом, мы можем утверждать, что потенциальную эффективность развития института корпоративного гражданства в рамках бизнес-моделей крупных промышленных структур

можно измерить с использованием базовой формулы для расчета деловой репутации:

$$GW = mv - (jva - jvd) \quad (1)$$

Где:

GW — стоимость деловой репутации корпоративной структуры (крупной промышленной структуры);

mv — рыночная стоимость корпоративной структуры (крупной промышленной структуры);

jva — справедливая (балансовая) стоимость активов корпоративной структуры (крупной промышленной структуры);

jvd — справедливая (балансовая) стоимость обязательств корпоративной структуры (крупной промышленной структуры).

Формулу для расчета финансовой ценности корпоративного гражданства получаем с учетом этого фактора как детерминирующего экономический рост крупной промышленной структуры:

$$CV = (k * +GW) * m \quad (2)$$

Где:

CV — стоимостная оценка ценности, создаваемой институтом корпоративного гражданства, интегрированного в систему управления крупной промышленной структурой

k — структурный коэффициент, отражающий вклад корпоративного гражданства в создание деловой репутации крупной промышленной структуры (для адаптивных моделей этот вклад не будет превышать 12,5 %, для проактивных моделей этот вклад будет составлять 25 %);

m — мультипликатор, отражающий динамику и качество экономического роста крупной промышленной структуры после перехода на адаптивную или проактивную модель института корпоративного гражданства.

В свою очередь расчет мультипликатора, отражающего динамику и качество экономического роста крупной промышленной структуры после интеграции института корпоративного гражданства в систему управления, будет базироваться на следующей формуле:

$$m = \sqrt{(EG_d + EG_q)^2} \quad (3)$$

Где:

EGd — показатель динамики экономического роста бизнес-модели крупной промышленной структуры после перехода на адаптивную или проактивную модель института корпоративного гражданства;

EGq — показатель качества роста бизнес-модели крупной промышленной структуры после перехода на адаптивную или проактивную модель института корпоративного гражданства.

### Обсуждение

Институционализация корпоративного гражданства происходит под сильным влиянием государства. Право и рекомендательное нормотворчество выполняют взаимодополняющие функции в архитектуре института корпоративного гражданства.

- Право (формальные институты) создает каркас и принудительный механизм, отсекая девиантное поведение и обеспечивая минимальную стабильность взаимодействий.
- Рекомендательное нормотворчество («мягкое право») выступает инструментом эволюции и адаптации института. В условиях России оно играет роль «квази-обязательного» механизма: государство использует рекомендации для мягкого принуждения бизнеса к служению общественным интересам, постепенно превращая добровольные практики (КСО) в институциональную норму поведения для крупного бизнеса.

Законодательство (Трудовой кодекс<sup>1</sup>, ФЗ «Об охране окружающей среды»<sup>2</sup>, ФЗ-296 об ограничении выбросов парниковых газов<sup>3</sup>) задает базовый уровень ответственности. Эти документы превращают этические обязательства в юридические, формируя «нижнюю планку» института: компания не может считаться социально ответственной, исповедующей гражданственность и патриотизм, если она нарушает закон. Государ-

ство через законы принуждает бизнес интериоризировать внешние издержки (например, платить за экологический ущерб), создавая жесткий каркас института.

Нормативные акты рекомендательного характера, а также Национальные проекты и Указы Президента определяют вектор развития. Они не наказывают, а направляют, сигнализируя бизнесу, какое поведение считается «правильным» и лояльным. Крупные компании интегрируют цели нацпроектов (демография, экология, инфраструктура) в свои стратегии, чтобы получить легитимность в глазах государства — главного стейкхолдера в РФ. Социально-экономические институты должны быть адаптивны и обладать определенной гибкостью. Корпоративное гражданство как институт строится прежде всего на принципе добровольности, поэтому «мягкое право» требует в этом аспекте пристального внимания.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 26000-2012<sup>4</sup> рекомендует учитывать и отражать в содержании публичных нефинансовых отчетов ключевые темы социальной ответственности и устойчивого развития.

Кодекс корпоративного управления, одобренный Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года, является рекомендацией для акционерных обществ, ценные бумаги которых допущены к торгам. Его основная цель — повышение стандартов корпоративного управления, защита интересов акционеров и других заинтересованных сторон, а также обеспечение долгосрочного и устойчивого развития компаний путем внедрения надлежащих деловых практик. Он также содержит рекомендации по раскрытию информации в области социальной и экологической ответственности.

Распоряжение Правительства РФ от 5 мая 2017 года №876-р утверждает Концепцию развития публичной нефинансовой отчетности и план меро-

1 Российская федерация : Законы : Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025). Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 18.09.2025). Доступ по подписке.

2 Там же. Российская Федерация : Законы : Об охране окружающей среды : от 10.01.2002 N 7-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/) (дата обращения: 18.09.2025). Доступ по подписке.

3 Там же. Российская Федерация : Законы : Об ограничении выбросов парниковых газов : от 02.07.2021 N 296-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_388992/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/) (дата обращения: 18.09.2025). Доступ по подписке.

4 Российская Федерация : Государственные стандарты: ГОСТ Р ИСО 26000–2012. Руководство по социальной ответственности. Введ. 2012-11-01. Москва : Стандартинформ, 2012. 178 с.

приятый по ее реализации<sup>1</sup>. Целями Концепции являются:

- стимулировать организации к большей открытости и прозрачности;
- расширить возможности для оценки вклада организаций в общественное развитие;
- содействовать укреплению репутации российских компаний;
- систематизировать процесс внедрения публичной нефинансовой отчетности;
- повысить осведомленность о международных стандартах в этой области.

В мае 2024 года Минэкономразвития предложило бизнесу проект нового стандарта отчетности об устойчивом развитии<sup>2</sup>. Стандарт разработан Министерством экономического развития Российской Федерации во исполнение поручений Президента РФ и в контексте реализации Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года. Содержательное стандарт ориентирован на отражение соблюдения организациями принципов ответственного ведения бизнеса, включая оценку их вклада в реализацию стратегических целей развития Российской Федерации.

Тем самым стандарт формирует единое концептуальное и методическое поле для корпоративной отчетности об устойчивом развитии, интегрируя экономические, социальные и экологические аспекты деятельности компаний и институционализируя требования к прозрачности и подотчетности бизнеса перед обществом и государством.

Лидеры российской индустрии уже сейчас демонстрируют определенную зрелость корпоративного гражданства. ПАО «ГМК «Норильский никель» демонстрирует институционализированный подход к корпоративному гражданству через матричную модель управления устойчивым развитием, в которой ESG-принципы интегрированы

во все функциональные подразделения компании. Представленный в 2024 году 21-й публичный нефинансовый отчет, подготовленный в соответствии с международными стандартами GRI (включая пилотное применение отраслевого стандарта GRI 14 для горнодобывающего сектора), показывает, что принципы устойчивого развития стали неотъемлемой частью корпоративной культуры: более 24 тысяч сотрудников прошли обучение в собственной «Академии Норникель» по курсам устойчивого развития, прав человека и ответственной цепочки поставок. Партнерство компании с коренными народами Таймыра и Кольского полуострова, направленное на поддержку их культуры, традиций и образа жизни, отражает понимание корпоративного гражданства как активной заботы о местных сообществах [Отчет об устойчивом развитии... 2024].

ПАО «НК «Роснефть» реализует масштабную программу экологической и социальной ответственности, вложив 74 млрд рублей в «зеленые» инвестиции в 2024 году, включая программы повышения надежности трубопроводов, утилизацию попутного природного газа и снижение выбросов. Уникальная программа «Тамура», охватывающая пять экспедиций на протяжении 20 тысяч километров и направленная на изучение состояния белых медведей, северных оленей и редких птиц в Арктике, демонстрирует проактивный подход к сохранению биоразнообразия. Компания реализует практику экономики замкнутого цикла, обеспечивая 93,7 % оборота и повторное использование воды, инвестируя 12 млрд рублей в очистку сточных вод, и развивает социальные проекты, такие как создание «умного поселка» для вахтовых работников с современными цифровыми сервисами и комфортными условиями в удаленных регионах<sup>3</sup>.

ПАО «СИБУР» выступает лидером в переходе к циркулярной экономике, создав специализированный дивизион по вторичной переработ-

1 Российская Федерация : Правительство РФ : Распоряжения : Концепция развития публичной нефинансовой отчетности : от 5 мая 2017 года №876-р. Текст : электронный. URL: <http://static.government.ru/media/files/jyIP6Zj9fv4oEbAuVl8V03jxk9r9JIQf.pdf> (дата обращения: 18.09.2025).

2 Российская федерация : Правительство РФ : Проект Постановления : О Стандарте отчетности об устойчивом развитии и требованиях к системе верификации соответствия деятельности организаций стандарту общественного капитала бизнеса (подготовлен Минэкономразвития России 16.09.2024. Текст : электронный. URL: <https://economy.gov.ru/material/file/42eaf2dd5f8bc9bf6d2cf51df9a46ae7/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%BE%D0%B1%20%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%BC%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B8.pdf> (дата обращения: 21.03.2025).

3 ESG 2024. Текст : электронный // Роснефть : официальный сайт компании. URL: <https://www.rosneft.ru/about/strategy/> (дата обращения: 09.10.2025).

ке и переработав 111 тысяч тонн полимеров, что эквивалентно 2,7 миллиарда использованных пластиковых бутылок, переведенных в rPET. Первый в России углеродно-нейтральный завод «СИБУР-ПЭТФ» в Твери подтверждает инновационный подход компании к устойчивому производству. Социальная политика компании включает программу инклюзивности, повысившую долю женщин среди новых сотрудников с 21 % в 2020 году до 29 % в 2024 году и увеличившую представленность женщин в топ-менеджменте в 3,2 раза за пять лет. Инициатива корпоративного волонтерства «Формула хороших дел» объединяет 11,5 тысяч волонтеров и предполагает социальные инвестиции в размере 701 млн рублей, а программа многообразия и инклюзивности компании, охватывающая корпоративный центр и региональные предприятия, получила признание в качестве отраслевой модели<sup>1</sup> [ПАО «СИБУР» 2024]. Совокупность этих практик — от интеграции ESG в стратегию и установления измеримых целей до вовлечения сотрудников, партнерства с сообществами и открытого раскрытия информации — демонстрирует переход российских промышленных гигантов от фрагментированной корпоративной социальной ответственности к системному и институционализированному корпоративному гражданству.

### Выводы

В заключение, выводы данного исследования подчеркивают критическую роль, которую корпоративная культура играет в обеспечении успешной реализации инициатив корпоративной социальной ответственности (КСО) и формирования института корпоративного гражданства. Посредством изучения лидерства, основных ценностей и вовлеченности сотрудников данное исследование демонстрирует, что хорошо согласованная корпоративная культура может значительно улучшить способность компании встраивать КСО в свои стратегические и операционные системы, формируя таким образом институциональную основу корпоративного гражданства. Однако исследование также выявляет ключевые проблемы в выделении ресурсов и согласовании КСО с бизнес-целями. Хотя многие компании ценят КСО, ее реализация часто конкурирует с другими приоритетами. Это указывает на необходимость

лучшей интеграции принципов корпоративного гражданства в основные бизнес-стратегии, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость.

Интеграция корпоративного гражданства в стратегию и модель управления промышленных компаний предполагает включение ключевых тем ESG, устойчивого и регионального развития в долгосрочные стратегические документы, такие как стратегия до 2030/2050 годов и инвестиционные программы. Институциональными носителями гражданской повестки выступают совет директоров и профильные комитеты, включая комитеты по ESG и устойчивому развитию, что обеспечивает системное закрепление приоритетов на высшем уровне управления. Для обеспечения реализации этих приоритетов система мотивации топ менеджмента должна быть связана не только с финансовыми показателями EBITDA, но и с социальными и экологическими KPI, что формирует внутреннюю ответственность руководства за достижение целей корпоративного гражданства.

Переход от разрозненной благотворительности к партнерским программам развития требует выстраивания стратегических инициатив вокруг нескольких приоритетных направлений, включая качество городской среды, образование и подготовку кадров, здоровьесбережение, экологию и «зеленые» проекты, а также инклюзию и поддержку уязвимых групп. Реализация таких программ должна осуществляться через курсы проектов, грантовые линии и совместные инициативы с муниципалитетами и общественными организациями, а не исключительно через собственные благотворительные структуры, что обеспечивает более широкое вовлечение заинтересованных сторон и повышает легитимность проектов.

Встраивание корпоративного гражданства в корпоративную культуру предполагает четкую артикуляцию в миссии и ценностях компании идеи о том, что организация является не только производителем товаров, но и полноправным гражданином региона и страны. Обучение сотрудников основам устойчивого развития, этики и ответственного отношения к ресурсам должно охватывать все уровни — от инженеров до линейных руководителей, формируя единое пони-

1 Обзор ключевых результатов деятельности / ПАО «Сибур-Холдинг», 2024. 47 с. Текст : электронный. URL: <https://www.sibur.ru/upload/iblock/da5/c0hyjsa94mckhqeoviu5gm72yz9nhs9.pdf> (дата обращения: 19.10.2025).

вание приоритетов. Программы корпоративного волонтерства с оплачиваемыми часами и активное участие персонала в социальных проектах компании должны стать элементом HR политики, интегрируя гражданскую активность в повседневную трудовую практику.

Цифровизация и прозрачность играют ключевую роль в легитимации корпоративного гражданства, что достигается через публикацию нефинансовой отчетности. Использование цифровых платформ для мониторинга экологических показателей, охраны труда и реализации социальных проектов с открытым доступом к агрегированным данным повышает доверие стейкхолдеров. Вовлечение заинтересованных сторон через платформы обратной связи, включая он-

лайн опросы, общественные советы и диалоговые форматы, создает механизм подотчетности и обеспечивает адаптацию программ к реальным потребностям общества.

Будущие исследования могут расширить наше понимание с помощью дополнительных измерений. Исследование воздействия возникающих технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн, на отчетность и прозрачность бизнеса в целом также могло бы предложить новые перспективы. А именно показать, как корпоративная культура адаптируется к инновациям. Рассмотрение этих областей поможет внести вклад в более надежную и динамичную систему корпоративного гражданства в организационном контексте.

#### Список источников

1. Ван 2023 — Ван Ш. Эволюция теории социальной ответственности бизнеса / Ш. Ван, И. В. Калашникова, С. И. Соцкова. EDN: BFBBFF // Вестник Тихоокеанского государственного университета = Bulletin of Pacific National University. 2023; 3:129–140. ISSN: 1996-3440.
2. Отчет об устойчивом развитии... 2024 — Отчет об устойчивом развитии «ГМК «Норильский никель» за 2024 год / Группа компаний «Норникель», 2024. 198 с. Текст : электронный. URL: [https://nornik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/233/5dtjnamcisknb68djvofkaptetvk5o9a/nn\\_cso\\_2024\\_rus.pdf](https://nornik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/233/5dtjnamcisknb68djvofkaptetvk5o9a/nn_cso_2024_rus.pdf) (дата обращения: 19.09.2025).
3. Павлов 2025 — Павлов А. А. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития организации: российская специфика. EDN: HFEOCI // Вестник евразийской науки. 2025; 17(s2). eISSN: 2588-0101.
4. Проблемы и перспективы... 2023 — Проблемы и перспективы развития малых городов России / Е. Г. Хмельченко, А. А. Дроздова, В. А. Мушников, К. В. Черкасов. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_04\_302. EDN: VZEAIA // Муниципальная академия = Municipal Academy. 2023; 4:302–307. ISSN: 2304-831X.
5. Шарахина 2025 — Шарахина Л. В. Корпорация-гражданин как субъект социальной архитектуры: анализ российского цифрового медиапространства. DOI: 10.25136/2409-8698.2025.8.75454 EDN: LSQPUN // Litera. 2025. № 8. С. 67-82. eISSN: 2409-8698.
6. Shen 2024 — Shen H. The Power of Corporate Culture in Driving CSR Initiatives: A Comprehensive Framework // Proceedings of the 2024 3rd International Conference on Public Service, Economic Management and Sustainable Development (PESD 2024). DOI: 10.2991/978-94-6463-598-0\_75. ISBN: 978-94-6463-598-0. ISSN: 2352-5428.

#### References

1. Wang Sh. Evolyutsiya teorii sotsial'noy otvetstvennosti biznesa [Evolution of the Theory of Social Responsibility of Business]. By Sh. Wang, I. V. Kalashnikova, S. I. Sotskova. EDN: BFBBFF. *Bulletin of Pacific National University*. 2023; 3:129-140. ISSN: 1996-3440 (in Russ.).
2. *Otchet ob ustoychivom razvitii GMK "Noril'skiy nikel" za 2024 god* [Sustainability Report of MMC Norilsk Nickel for 2024]. Norilsk Nickel Group of Companies, 2024. 198 p. Text : electronic. Available at: [https://nornik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/233/5dtjnamcisknb68djvofkaptetvk5o9a/nn\\_cso\\_2024\\_rus.pdf](https://nornik-upload.storage.yandexcloud.net/iblock/233/5dtjnamcisknb68djvofkaptetvk5o9a/nn_cso_2024_rus.pdf) (accessed: 19.09.2025) (in Russ.).
3. Pavlov A. A. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' kak faktor ustoychivogo razvitiya organizatsii: rossiyskaya spetsifika [Corporate Social Responsibility as a Factor in Sustainable Development of an Organization: Russian Specifics]. EDN: HFEOCI. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2025; 17(s2). eISSN: 2588-0101 (in Russ.).
4. Problemy i perspektivy razvitiya malyx gorodov Rossii [Problems and Prospects for the Development of Small Towns in Russi]. By E. G. Khmelchenko, A. A. Drozdova,

- V. A. Mushnikov, K. V. Cherkasov. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_04\_302. EDN: VZEAIA // Municipal Academy. 2023; 4:302–307. ISSN: 2304-831X (in Russ.).
5. Sharakhina L. V. Korporatsiya-grazhdanin kak sub»yekt sotsial’noy arkhitektury: analiz rossiyskogo tsifrovogo mediaprostranstva [Citizen Corporation as a Subject of Social Architecture: Analysis of the Russian Digital Media Space]. DOI: 10.25136/2409-8698.2025.8.75454 EDN: LSQPUN. *Litera*. 2025. No. 8. pp. 67-82. eISSN: 2409-8698 (in Russ.).
6. Shen H. The Power of Corporate Culture in Driving CSR Initiatives: A Comprehensive Framework. *Proceedings of the 2024 3rd International Conference on Public Service, Economic Management and Sustainable Development (PESD 2024)*. DOI: 10.2991/978-94-6463-598-0\_75. ISBN: 978-94-6463-598-0. ISSN: 2352-5428.

*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, профессор кафедры Менеджмента Института управления РАНХиГС. Место работы 2: главный научный сотрудник Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418; **Харитонов Сергей Сергеевич** — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код (РИНЦ): 8448-2271, AuthorID: 465192, заместитель декана факультета Менеджмента и инноватики Института управления РАНХиГС; **Лясникова Юлия Владимировна** — кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код 8305-6978, AuthorID: 372759, доцент кафедры Менеджмента Института управления РАНХиГС; **Фролова Виктория Юрьевна** — преподаватель, SPIN-код (РИНЦ) 7566-9984, AuthorID: 1041002, преподаватель кафедры менеджмента Института управления РАНХиГС.

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, 119571, г. Москва, Россия.

*Information about the authors:*

**Lyasnikov Nikolai V.** — Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 8866-5490, AuthorID: 372758, ResearchID: E-9822-2017, Author ID SCOPUS: 56328199200, Professor of the Management Department of the Institute of Management of RANEPA. Place of employment 2: Chief Research Fellow, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), Nakhimovsky Prospekt, 47, Moscow, 117418; **Kharitonov Sergey S.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 8448-2271, AuthorID: 465192, Deputy Dean of the Faculty of Management and Innovation Studies of the Institute of Management of RANEPA; **Lyasnikova Yulia V.** — candidate of sociological sciences, associate professor, SPIN-code 8305-6978, AuthorID: 372759, associate professor of the Department of Management of the Institute of Management of RANEPA; **Frolova Victoria Yu.** — lecturer, SPIN-code: 7566-9984, AuthorID: 1041002, lecturer of the Department of Management of the Institute of Management of RANEPA.

Place of work of the authors: The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospekt, 119571, Moscow, Russia.

*Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 10/21/2025; approved after reviewing 11/28/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 128–141.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44):128–141.

Научная статья  
УДК: 65.012.4(07); 659.3; 659.3:004.738; 339.13  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.15

### Интегрированные маркетинговые коммуникации в эпоху соцсетей: вызовы и возможности для брендов

Ирина Григорьевна Дашевская<sup>1,2</sup>, Степан Ильич Харитонов<sup>1</sup>

**Аннотация.** В эпоху социальных сетей интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) выходят на первый план как ключевой элемент взаимодействия брендов с аудиторией. Данная статья посвящена исследованию концепции ИМК в современных цифровых реалиях, а также анализу вызовов и новых возможностей для брендов с распространением соцсетей. Проведен обзор отечественной и зарубежной литературы, раскрывающий эволюцию понятия ИМК и его роль в маркетинговых стратегиях. В теоретической части описаны принципы ИМК, инструменты этого подхода и значение целостной, клиентоориентированной коммуникационной стратегии. Особое внимание уделено тенденциям цифровой среды — росту влияния соцсетей, развитию контент- и инфлюенс-маркетинга, персонализации сообщений, — и сопутствующим вызовам (фрагментация аудитории, необходимость поддержания единства бренда на разных платформах, сложности измерения эффекта и др.). В эмпирической части представлен сравнительный анализ кейсов компаний Озон, Яндекс.Бизнес и Кока-Кола, демонстрирующих практическую реализацию ИМК в условиях использования соцсетей. Анализ включает элементы оригинального исследования: контент-анализ коммуникационных кампаний и оценку их результатов (бренд-метрики и вовлеченности аудитории), а также опрос маркетологов и пользователей соцсетей. Выявлено, что успешная интеграция традиционных и цифровых каналов (реклама, связи с общественностью, маркетинг в социальных сетях, инфлюенсер-маркетинг и др.) позволяет брендам эффективно доносить согласованное сообщение, укреплять связь с потребителями и достигать синергетического эффекта. В заключение сформулированы рекомендации для брендов по преодолению современных коммуникационных барьеров и эффективному использованию возможностей ИМК в соцсетях.

**Ключевые слова:** интегрированные маркетинговые коммуникации, социальные сети, маркетинговая стратегия, инфлюенс-маркетинг, контент-маркетинг, бренды, цифровой маркетинг, кейс-стади.

**Для цитирования:** Дашевская И. Г. Интегрированные маркетинговые коммуникации в эпоху соцсетей: вызовы и возможности для брендов / И. Г. Дашевская, С. И. Харитонов.  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.15 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:128–141.

JEL: M31, M37, L86

Original article

### Integrated Marketing Communications in the Era of Social Networks: Challenges and Opportunities for Brands

Irina G. Dashevskaya<sup>3,4</sup>, Stepan I. Kharitonov<sup>3</sup>

**Abstract.** The modern increase in the number and complexity of cyber threats challenges the effectiveness of traditional protection methods. Artificial intelligence (AI) and machine learning-based cybersecurity tools enable the analysis of massive volumes of data and the detection of attacks at early stages, including previously unknown threats—something static signature-based systems cannot achieve. This article presents the results of a study on AI technologies in the field of information security. It explores modern approaches (machine learning, neural network algorithms, behavioral analysis, etc.) and their application for intrusion detection, malware identification, and anomaly detection. Practical cases of AI implementation in cybersecurity across Russian and international organizations (banking sector, corporations, public sector) are analyzed. The article describes the methodologies and models used to

1 Санкт-Петербургский Университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия.

2 [teacher.dashevskaya@yandex.ru](mailto:teacher.dashevskaya@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3014-2088>

3 Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia.

4 [teacher.dashevskaya@yandex.ru](mailto:teacher.dashevskaya@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3014-2088>

identify cyberattacks (SVM, Decision Tree, K-Means, CNN, Autoencoder, and others), along with examples of tools and platforms (IBM Watson, Kaspersky Lab solutions, OpenAI Codex, Skoltech developments, etc.). A comparative analysis of the capabilities of AI systems versus traditional cybersecurity methods is provided. Particular attention is given to the limitations and risks associated with AI implementation: model opacity, algorithmic vulnerabilities, talent shortages, and more. The article concludes by outlining the prospects for AI development in cybersecurity. The review's findings confirm that artificial intelligence is becoming a key component of proactive cyberattack defense, though its effective use requires overcoming current challenges and building trust in intelligent systems.

**Key words:** integrated marketing communications, social networks, marketing strategy, influencer marketing, content marketing, brands, digital marketing, case study.

**For citation:** Dashevskaya I. G. Integrated Marketing Communications in the Era of Social Networks: Challenges and Opportunities for Brands. By I. G. Dashevskaya, S. I. Kharitonov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.15. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:128–141 (in Russ.).

JEL: M31, M37, L86

## Введение

Активное распространение социальных сетей радикально изменило ландшафт маркетинговых коммуникаций: по мнению ряда исследователей, к началу 2025 года число зарегистрированных пользователей соцсетей превысило 5,24 млрд человек, что составляет около 63,9 % населения Земли [Котлер 2019]. Это означает, что более половины мировой аудитории ежедневно вовлечены в цифровое взаимодействие, обмен контентом и общение с брендами онлайн. Для компаний такая массовая вовлеченность представляет одновременно огромные возможности и серьезные вызовы. С одной стороны, соцсети предоставляют брендам новые каналы прямого доступа к потребителям, позволяя выстраивать диалог, повышать лояльность и получать обратную связь в реальном времени. С другой стороны, информационная среда стала чрезвычайно фрагментированной: потребители рассредоточены по множеству платформ, испытывают когнитивную перегрузку от избытка информации, и внимание аудитории трудно удержать. В таких условиях традиционные односторонние методы рекламы заметно теряют эффективность — рекламные сообщения тонут в общем потоке, а доверие потребителей к прямой рекламе снижается.

Таким образом, возникает необходимость нового подхода к продвижению, обеспечивающего целостность коммуникаций и ориентированного на установление более прочных взаимоотношений с потребителями. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) стала ответом маркетологов на эти изменения медийной среды и поведения аудитории. Интегриро-

ванные маркетинговые коммуникации представляют собой стратегию, при которой компания объединяет и координирует все каналы и инструменты продвижения для донесения до потребителя согласованного и убедительного образа бренда и его ценностного предложения. В основе ИМК лежит простая идея: все формы коммуникации работают эффективнее, когда они работают вместе, а не изолированно.

В последние десятилетия ИМК превратились в признанный стандарт планирования коммуникаций в ведущих мировых компаниях. Американские исследователи Дон Шульц, Стэнли Танненбаум и др. еще в 1990-е годы провозгласили ИМК «новой парадигмой маркетинга» — наиболее эффективным способом решения маркетинговых задач на фоне кризиса традиционных методов [Шульц 2004; Киров 2017]. И сегодня, в эпоху доминирования цифровых медиа, интегрированный подход остаётся как никогда актуальным. Эпоха соцсетей ставит перед брендами задачу говорить «одним голосом» во множестве каналов, выстраивая единый бренд-дискурс офлайн и онлайн. Одновременно компании получают новые возможности для творческой интеграции коммуникаций: от вирусных кампаний с пользовательским контентом до омниканальных рекламных акций, объединяющих телевидение, интернет, мобильные приложения и событийный маркетинг.

Настоящая статья призвана всесторонне рассмотреть концепцию ИМК применительно к современным условиям, проанализировать ключевые тенденции и сложности ведения коммуникаций в цифровую эпоху, а также продемонстрировать на реальных примерах, как бренды

используют ИМК на практике. Статья сочетает теоретический и эмпирический подходы, опираясь как на научные источники, так и на данные исследования, проведённого одним из авторов.

### Теоретические основы интегрированных маркетинговых коммуникаций

Понятие интегрированных маркетинговых коммуникаций сформировалось на стыке рекламы, связей с общественностью и прямого маркетинга в конце XX века. Первоначально ИМК рассматривались как совокупность трёх основных составляющих — рекламы, связей с общественностью и директ-маркетинга, — однако современное понимание концепции значительно шире и глубже. Классическое определение ИМК можно найти в научных трудах отечественных и зарубежных исследователей, подчеркивающих, что интегрированные маркетинговые коммуни-

кации можно рассматривать как концепцию, согласно которой компания тщательно продумывает и координирует работу всех своих многочисленных каналов коммуникации — рекламы (ATL), личных продаж, стимулирования сбыта, связи с общественностью, прямого маркетинга, упаковки товара и др. — с целью донесения чёткого, последовательного и убедительного представления о компании, её бренде и продуктах [Шульц и др., 2004; Киров 2017; Kotler 2016; Бобер 2023]. Иными словами, ИМК предполагают переход от разрозненного использования инструментов продвижения к комплексному планированию коммуникаций на основе единой стратегии, ориентированной на восприятие потребителя.

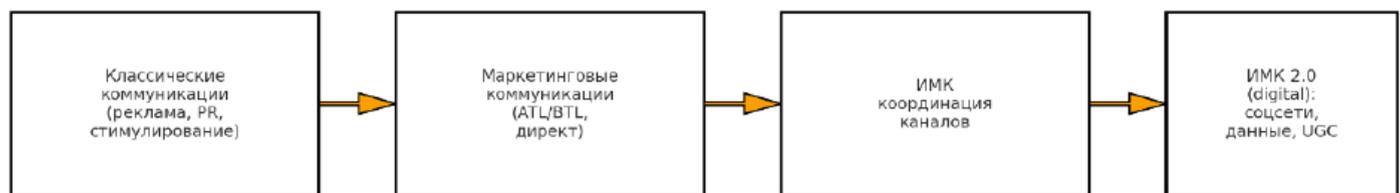


Рис. 1. Эволюция концепции ИМК

Источник: составлено авторами на основе работ Ф. Котлера и Д. Шульца

Американская Ассоциация Рекламных Агентств (American Association of Advertising Agencies, AAAA) ещё в 1989 году предложила одно из первых официальных определений ИМК, обозначив их как концепцию коммуникационно-го планирования, которая оценивает стратегическую роль каждого направления (реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью и т. д.) и сочетает их для обеспечения ясности, последовательности и максимального влияния через непротиворечивую интеграцию всех обращений. В дальнейшем концепция развивалась в работах Дональда Шульца и соавторов [Шульц 2004] — они представили ИМК как новую маркетинговую парадигму, фокусирующуюся на двусторонних отношениях с потребителем вместо прежнего одностороннего информирования. Шульц одним из первых отметил, что ИМК начинаются с восприятия потребителя — все коммуникации должны строиться исходя из интересов и потребностей целевой аудитории, объединяясь вокруг потребителя, а не вокруг внутренних «силосов» компании. Такой подход возник в ответ на изменения рынка: усиление власти потребителей, рост сег-

ментации и потребность в персонализированных обращениях.

Отечественные исследователи также внесли вклад в разработку ИМК. В российской литературе подчёркивается, что ИМК — это не просто набор инструментов, но и философия ведения коммуникаций, требующая объединения усилий всех отделов и партнеров компании для построения долгосрочных отношений с целевыми аудиториями. Так, Ф. И. Шарков характеризует ИМК как практику унификации всех средств маркетинговых коммуникаций — «от рекламы до упаковки» — с целью направлять целевым аудиториям согласованные, убедительные обращения [Шарков 2020]. Киров А. Ю. и Кирова И. В. отмечают, что в практике российских компаний интегрированный подход позволяет значительно повысить эффективность маркетинга и снизить издержки по сравнению с разрозненными кампаниями [Киров 2017; Рамазанов 2015]. По их данным, маркетинговые коммуникации, спланированные на основе ИМК, обходятся бизнесу существенно дешевле содержания отдельных независимых каналов продвижения — благодаря устранению дубли-

рования усилий и более чёткому фокусированию бюджета на приоритетных сообщениях.

Таким образом, анализ литературы показывает, что ключевым принципом ИМК является целостность и консистентность коммуникаций. Под последней понимается необходимость того, чтобы бренд транслировал единые ценности, визуальные элементы и вербальные сообщения во всех каналах и точках контакта с потребителем, что обеспечивает узнаваемость и формирует доверие к компании<sup>1</sup>. Все каналы — рекламные, информационные — должны «говорить в унисон», транслируя согласованное позиционирование бренда и дополняя друг друга. Это позволяет добиться сильного синергетического эффекта: объединённый коммуникационный импульс оказывается мощнее суммы отдельных несвязанных акций. Кроме того, ИМК имеют ярко выраженную стратегическую направленность — интегрированные программы тесно связаны с общей бизнес-стратегией и брендингом, способствуют укреплению бренда и повышению лояльности клиентов.

### **Описание методологии**

Методологически данное исследование опирается на сочетание качественных и количественных подходов. Прежде всего был проведён контент-анализ научных публикаций и отраслевых отчётов по теме ИМК и маркетинга в соцсетях, что позволило систематизировать существующие знания и выявить актуальные тренды. Затем один из авторов выполнил кейс-анализ трёх компаний с использованием открытых источников (статей, отчётов, пресс-релизов, медиапубликаций). Для каждого кейса (Озон, Яндекс.Бизнес, Кока-Кола) проанализированы коммуникационные стратегии бренда, особенно в части использования соцсетей и интеграции каналов. Собранные данные включают метрики эффективности — рост узнаваемости, вовлечённости, продаж и др., полученные из отраслевых исследований и собственных измерений компаний. Например, в случае Озон изучены результаты исследование прироста бренд-метрик (Brand Lift) влияния инфлюенс-компаний на бренд-метрики, в кейсе Яндекса — динамика аудитории и её вовлечённости в соцсетях, в кейсе компании «Кока-Кола» — показатели охвата и продаж в ходе интегрированной кампании.

Мы уже ранее упоминали о том, что статья

включает элементы оригинального исследования; в частности, проведён небольшой онлайн-опрос (n=50) маркетологов и активных пользователей социальных сетей, чтобы выяснить их мнение о наиболее эффективных инструментах ИМК в цифровой среде. Результаты опроса были использованы при анализе современных тенденций и сопоставлены с выводами из литературных источников. Кроме того, был выполнен сравнительный анализ контента брендов в соцсетях: для Озон и Яндекс.Бизнес изучено содержание 30-ти последних постов во ВКонтакте и Телеграм с точки зрения единства тональности и кросс-канального взаимодействия. Эти эмпирические данные проиллюстрировали, насколько последовательно бренды транслируют свои сообщения на разных платформах.

Комбинация методов — аналитического обзора, кейс-стади и собственных исследований, — позволила получить объёмную картину рассматриваемой проблемы. Надёжность выводов обеспечивается сопоставлением данных из нескольких источников и использованием актуальной статистики.

В следующих разделах изложены результаты исследования: сначала теоретические аспекты ИМК и их инструментарий, затем современные изменения в коммуникационной среде, и наконец, разбор конкретных практических примеров.

### **Инструменты ИМК и их роль в стратегии коммуникаций**

Интегрированные маркетинговые коммуникации включают широкий спектр инструментов, каждый из которых выполняет свою функцию в общем комплексе продвижения. К традиционным средствам относят рекламу, связи с общественностью, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, личные продажи и др. С развитием цифровых технологий добавились онлайн-каналы: контент-маркетинг, маркетинг в социальных сетях (маркетинг в соцсетях), рассылки по электронной почте, поисковая оптимизация, таргетированная реклама, инфлюенсер-маркетинг и т. д. В рамках ИМК все эти инструменты рассматриваются не изолированно, а во взаимосвязи, дополняя друг друга. Рисунок 2 иллюстрирует общую модель ИМК, где единое сообщение бренда распространяется через различные каналы, объединённые единой идеей.

1 См. Кейсы MakeLove Agency, URL: <https://makeloveagency.com/trendreport2023#rec664438390> (дата обращения 29.08.2025)

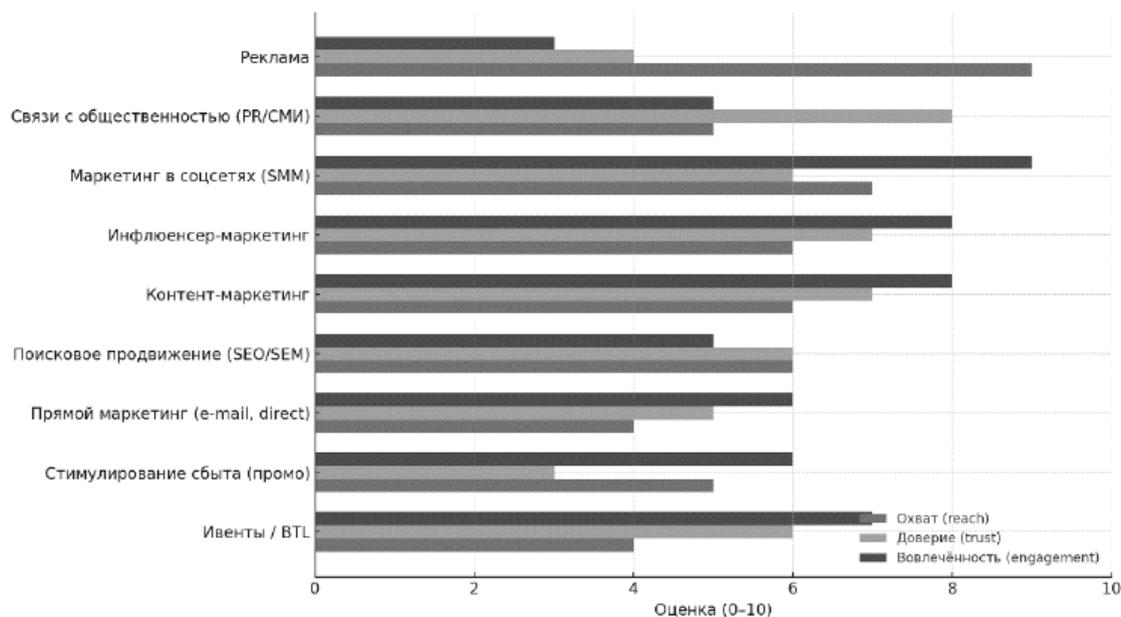


**Рис. 2.** Модель ИМК: единое сообщение бренда и связанные каналы  
 Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Каждый канал коммуникации обладает уникальными возможностями и ограничениями. Например, реклама формирует широкое охватное воздействие и управляемый имидж, связи с общественностью повышает доверие через незави-

симые источники, директ-маркетинг позволяет обращаться персонально, а маркетинг в социальных сетях обеспечивает диалог с аудиторией. В рамках ИМК важна комплементарность инструментов: сильные стороны одного канала компенсируют слабости другого, обеспечивая синергетический эффект.

Для оценки относительной роли различных инструментов могут привлекаться экспертные методы. На рисунке 3 показана условная сравнительная оценка эффективности основных каналов ИМК (реклама, связи с общественностью, цифровые коммуникации и пр.) в достижении различных маркетинговых целей. Видно, что максимального эффекта позволяют достичь именно комбинации инструментов: например, реклама создаёт осведомлённость, а продвижение в соцсетях усиливает вовлечённость аудитории, связи с общественностью укрепляет доверие и репутацию, и т. д.

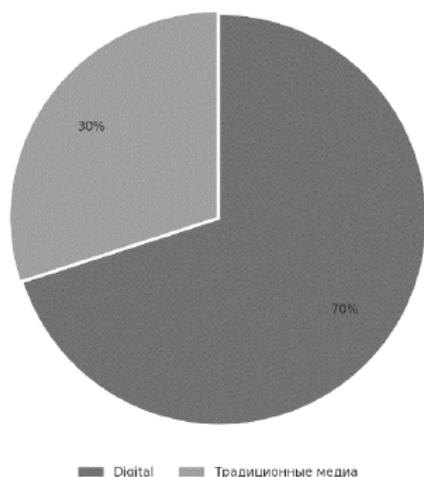


**Рис. 3.** Сравнительная роль инструментов ИМК (экспертная оценка)  
 Источник: составлено авторами по данным настоящего исследования

Следует подчеркнуть, что выбор оптимального набора каналов и их интеграция зависят от специфики бренда, продукта и аудитории. В мировой практике наблюдается общая цифровизация коммуникаций: всё больший процент маркетинговых бюджетов перенаправляется в интернет-среду. На рисунке 4 представлена мировая структура рекламных затрат в 2025 г., демонстрирующая доминирование цифровых каналов. Цифровая реклама (онлайн и мобильная) уже занимает более половины глобальных расходов на коммуникации, что отражает смещение внимания аудитории и рекламодателей в онлайн-пространство [Digital 2025].

Актуальной задачей для компаний становится интеграция онлайн- и офлайн-коммуникаций. Даже при увеличении роли цифровых коммуникаций нельзя игнорировать традиционные ме-

диа — телевидение, радио, наружную рекламу, торговый маркетинг; ИМК предполагают объединение всех точек контакта в единую систему.



**Рис. 4.** Модель ИМК: единое сообщение бренда и связанные каналы

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Например, рекламная кампания на ТВ может поддерживаться специальным контентом в соцсетях и промо-акциями в местах продаж, а единое сообщение будет проходить через все эти каналы. Таким образом, достигается непрерывность коммуникации с потребителем на всём пути — от возникновения интереса до совершения покупки и постпродажного обслуживания.

#### Вызовы и тенденции эпохи социальных сетей

Эпоха соцсетей предъявила брендам новые вызовы в сфере коммуникаций, одновременно открыв дополнительные возможности. На основе анализа литературы и результатов проведённого опроса можно выделить ряд ключевых тенденций и проблем, с которыми сталкиваются маркетологи при реализации ИМК в цифровой среде; нам удалось выделить шесть таких трендов: фрагментация аудитории и медиа, персонализация и приватность, необходимость быстрого и последовательного реагирования, измерение эффективности интегрированных кампаний, рост роли контента и креатива, инфлюенсеры как часть коммуникации бренда.

Рассмотрим их подробно.

**Фрагментация аудитории и медиа.** Если во второй половине XX века брендам было относительно просто охватить большую часть целевой аудитории через несколько центральных каналов (например, одну популярную ТВ-программу),

то сегодня внимание потребителей рассеяно по множеству платформ и устройств. Разные сегменты аудитории предпочитают разные социальные сети и онлайн-сервисы. Эта фрагментация усложняет доставку единого сообщения: маркетологам приходится адаптировать контент под специфику каждой площадки, сохраняя при этом целостность образа бренда. Удержать внимание пользователя становится всё труднее в условиях информационного шума и постоянной конкуренции за каждый «клик». Следовательно, единая коммуникационная стратегия бренда должна быть достаточно гибкой, чтобы охватить разнообразные каналы, не потеряв консистентности.

**Персонализация и приватность (privacy).** Цифровые технологии открыли огромные возможности для персонализированных коммуникаций: сбор данных о поведении пользователей позволяет точно таргетировать рекламу, подстраивать содержание сообщений под интересы индивида. В идеале, ИМК сейчас стремятся к модели использования персонализированного маркетинга (one-to-one marketing) — обращению к каждому потребителю на языке его персональных потребностей. Однако, вместе с тем обострилась проблема конфиденциальности данных: пользователи становятся более осмотрительными в отношении того, как бренды используют их персональную информацию. Усиление регуляторных ограничений (General Data Protection Regulation, GDPR) снижает возможности таргетинга, поэтому настоящим вызовом для брендов становится поиск баланса между персонализацией сообщений и уважением приватности, чтобы не потерять доверие аудитории.

**Необходимость быстрого и последовательного реагирования.** Соцсети живут в режиме «24/7», в реальном времени, поэтому информация о бренде — отзывы, упоминания, вирусные видео, может распространиться стремительно, как в позитивном ключе, так и негативном (скандал, кризис). Интегрированные коммуникации сегодня включают сценарии мониторинга и мгновенного реагирования: связи с общественностью и службы поддержки должны работать рука об руку, чтобы в случае кризиса во всех каналах звучала согласованная позиция. Один отрицательный комментарий может перерасти в репутационный кризис общенационального масштаба, и только согласованные действия всех каналов коммуни-

кации способны его купировать. Появилась тенденция создания внутри компаний постоянных коммуникационных команд — своего рода центров управления контентом, — которые отслеживают инфополе и координируют единое сообщение на различных платформах в режиме реального времени.

*Измерение эффективности интегрированных кампаний.* Традиционно оценить вклад каждого коммуникационного инструмента было сложно: например, непросто вычислить, что именно побудило рост продаж — реклама, акция стимулирования или их сочетание. В эпоху новых технологий и возможности обработки больших данных аналитики стало больше (сквозная веб-аналитика, атрибуционные модели, A/B тестирование), однако задача измерения синергетического эффекта ИМК всё ещё остаётся непростой. Современные бренды вынуждены инвестировать в сложные системы маркетинговой аналитики, объединяющие данные с разных каналов — от веб-статистики до офлайн-продаж и исследований восприятия. Распространяется практика использования моделирование маркетингового микса (Marketing-mix modeling, MMM) и других эконометрических подходов для оценки отдачи от каждого элемента коммуникаций. Тем не менее, вызов состоит в том, чтобы получить целостную картину: компании стремятся сопоставлять результаты разных активностей (рекламные охваты, показатели социальных медиа, опросы узнаваемости и лояльности) и увязывать их с итоговыми бизнес-метриками (продажи, ROI). Появляются новые методики, например, сквозная атрибуция с помощью алгоритмов машинное обучение (Machine learning, ML), которые пытаются распределить вклад каналов в конверсии. Но практики их применения ещё формируются, и универсальных решений пока нет.

*Рост роли контента и креатива.* В условиях активного развития социальных сетей решающим фактором эффективности коммуникаций выступает качество и релевантность контента: интересный, оригинальный материал сам по себе привлекает аудиторию и распространяется пользователями. Бренды фактически превращаются в издателей и медиа: ведут собственные блоги, выпускают видеоролики и подкасты, создают вирусные ролики. Возникает явление контент-маркетинг, которое интегрируется в ИМК-стратегию. Класси-

ческая реклама больше не может быть единственным носителем сообщений, ей на смену приходит брендированный контент, имеющий ценность для аудитории. Например, в кейсе Яндекс.Бизнес значительную роль сыграли обучающие и вдохновляющие материалы для предпринимателей вместо прямой рекламы услуг. Вызов для брендов — постоянно генерировать свежий, релевантный и ценный контент, поддерживая интерес и вовлечённость аудитории; при этом имеет место и сопутствующая тенденция — привлечение пользователей к соавторству контента, созданию пользовательского контента (User-generated content): от конкурсов на лучшие отзывы и истории до простых репостов и до сложных многоэтапных конкурсов. Современные ИМК-кампании стараются вовлечь потребителя не только как адресата сообщений, но и как активного участника коммуникации (создателя мемов, героев отзывов и т. п.).

Инфлюенсеры как часть коммуникации бренда. Увеличение роли лидеров мнений, блогеров породило своеобразную дилемму для брендов: с одной стороны, бренд делегирует часть коммуникаций инфлюенсерам, у которых свой стиль и голос, с другой — компания должна сохранить управление ключевым сообщением. Правильная интеграция инфлюенсеров в ИМК предполагает тщательный отбор и брифинг: блогеры, оставаясь аутентичными, должны транслировать основные ценности и меседжи бренда. Тенденция такова, что компании переходят от разовых рекламных интеграций к долгосрочному партнёрству с инфлюенсерами, превращая их в амбассадоров бренда, что требует выстраивания доверительных отношений и совместного планирования контента. Например, Озон в своём кейсе работал сразу с десятками блогеров на регулярной основе, добиваясь присутствия бренда в нативном формате на разных площадках. Брендам важно научиться масштабировать работу с инфлюенсерами, сохраняя единый стандарт качества и согласованности сообщений.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что развитие соцсетей привело к эволюционированию ИМК — от относительно статичной концепции конца 90-х к динамичной, к гибкой системе управления коммуникациями. Сегодня интегрированные коммуникации подразумевают одновременно многообразие форм и единство

содержания. Главные цифровые тенденции — развитие социальных сетей (social media), маркетинг на основе данных (data-driven marketing) и культура инфлюенсеров (influencer culture) усиливают значение ИМК: только координируя все точки контакта, бренд может пробиться сквозь шум и построить прочную связь с потребителем. В то же время новые вызовы требуют новых компетенций — от владения аналитическими инструментами до умения вести открытый диалог с аудиторией и быстро реагировать на её обратную связь.

### **Практические кейсы интегрированных кампаний**

Чтобы проиллюстрировать реализацию интегрированных маркетинговых коммуникаций в условиях активного развития соцсетей, рассмотрим разноплановые примеры из современной практики, для чего рассмотрим варианты использования ИМК у трёх компаний: Озон, Яндекс. Бизнес и Кока-Кола. Озон — один из крупнейших российских электронно-коммерционных (E-commerce) ретейлеров, активно использующий инфлюенсеров и цифровые инструменты для продвижения. Яндекс.Бизнес — сервис для малого бизнеса от экосистемы Яндекса, выбравший нестандартную стратегию коммуникаций через контент и вовлечение самих клиентов. Кока-Кола — глобальный товар повседневного спроса (Fast Moving Consumer Goods, FMCG), известный масштабными интегрированными кампаниями, в том числе с акцентом на соцсети. Каждый кейс демонстрирует свой подход к ИМК и содержит уроки для маркетологов.

#### *Кейс Озон: инфлюенс-маркетинг как часть ИМК*

Озон считается пионером российского онлайн-ритейла и стремится укреплять лояльность и знание бренда в условиях растущей конкуренции (Вайлдберриз, Яндекс.Маркет и др.). В 2023–2024 годах Озон (в частности, подразделение доставки продуктов Озон фреш) реализовал масштабную инфлюенсер-маркетинговую кампанию, интегрировав её с основными коммуникациями бренда. Цель кампании — перевести больше потребителей от простой осведомлённости к пробному заказу, то есть не только повысить узнаваемость сервиса, но и стимулировать его использование. Совместно с агентством MGCom была разработана стратегия «масштабного при-

сутствия в инфлюенс-среде». Это предполагало регулярное сотрудничество с десятками блогеров на разных площадках — Ютуб, Телеграм, Тик-Ток, а также Инстаграм\* (принадлежит компании Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией и запрещённой в РФ), чтобы постоянно быть на виду у целевой аудитории. Подход Озон фреш можно назвать интегрированным в трёх аспектах:

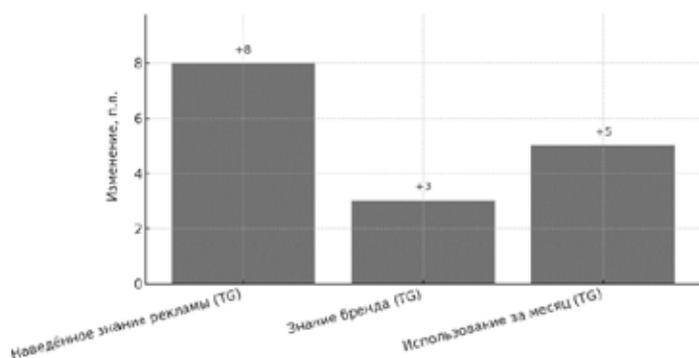
1. Мультиплатформенность. Блогеры привлекались с разных платформ, охватывая различные сегменты аудитории. Основной упор был сделан на Телеграм (как показало исследование, именно там рекламные интеграции дали наибольший прирост показателя узнаваемости рекламы, +8 п.п.) и Ютуб (+5 п.п.), которые оказались самыми эффективными каналами для целевой аудитории. Параллельно задействовались Инстаграм\* (принадлежит компании Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией и запрещённой в РФ) и Тик-Ток — для более молодой аудитории. Видеоролики с участием популярных блогеров затем распространялись и через платные каналы (таргетированную рекламу), то есть контент инфлюенсеров интегрировался и в классические рекламные форматы. Такая мультиканальная тактика позволила существенно расширить охват кампании.

2. Единый креатив и позиционирование. Несмотря на разнообразие форматов (от нативных обзоров до юмористических скетчей), во всех интеграциях транслировались основные атрибуты бренда Озон фреш — широкий ассортимент продуктов, удобство и экономия времени, свежесть и качество. Блогерам при брифинге предлагалось делать акцент на том, как сервис помогает быстро и удобно купить свежие продукты. Это обеспечило консистентность ключевого сообщения на всех площадках. По итогам кампании имидж Озон фреш действительно укрепился: аудитория стала сильнее ассоциировать сервис с широким выбором и временем-сбережением, а у возрастной группы 25–34 лет выросло доверие к бренду (по данным посткампанейного опроса).

3. Измеримость и адаптация. Важной частью интегрированной кампании стало проведение совместно с платформой WholsBlogger исследование прироста бренд-метрик-исследования. Методика заключалась в сравнении группы людей, видевших интеграции с блогерами, с контроль-

ной группой, не видевшей их, по ряду метрик — знание бренда, восприятие, готовность рекомендовать. Результаты показали рост спонтанного знания бренда среди молодёжи 18–24 лет на 11 п.п., а среди аудитории 25–45 лет — позитивную динамику наведённого знания и намерения рекомендовать. Это доказало эффективность инфлюенс-кампании не только в плане охвата, но и с точки зрения бренд-метрик. Полученные инсайты тут же были интегрированы в стратегию: сделан вывод, что регулярность размещений важнее разовых всплесков, и что стоит усиливать присутствие на самых эффективных площадках (тот же Телеграм).

Команда проекта MGCom отмечала: «Мы доказали, что инфлюенс-маркетинг может быть не только имиджевым инструментом, но и давать измеримые результаты, влияя на бренд-метрики с высокой точностью»<sup>1</sup>. Этот кейс демонстрирует, что блогеры, будучи правильно отобраны и встроены в ИМК, становятся органичной частью коммуникации бренда.



**Рис. 5.** Озон фреш: прирост бренд-метрик по итогам инфлюенс-кампании (аудитория Телеграм)

Источник: составлено автором по данным Озон и Кто такой блоггер (WholsBlogger)

В случае Озон фреш интеграция заключалась не только в том, чтобы охватить максимум людей через блогеров, но и в связке их контента с другими активностями бренда. Так, многие блогеры в своих роликах озвучивали промокод или упо-

минали акцию Озон, которая параллельно рекламировалась через другие каналы — происходило объединение стимулирования сбыта и связи с общественностью-активности с участием инфлюенсеров.

Результатом интегрированной кампании для Озон стали не только улучшения показателей (упомянутый рост знания, доверия, намерения рекомендовать), но и ценные инсайты для будущих коммуникаций. Например, выяснилось, что наибольший эффект был достигнут среди сегмента наиболее активных интернет-пользователей (4–8 часов онлайн в день) и у аудитории Телеграм, тогда как Тик-Ток и Инстаграм\* (принадлежит компании Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией и запрещённой в РФ) дали меньший прирост метрик. Эти выводы позволяют в дальнейшем оптимизировать медиа-микс кампаний. Кейс Озон фреш наглядно показывает, что при грамотной интеграции инфлюенсер-маркетинг становится полноценной частью ИМК, усиливая общее воздействие коммуникаций и приводя к измеримым бизнес-результатам.

#### Кейс Яндекс.Бизнес: контент-ориентированные коммуникации

Яндекс.Бизнес — онлайн-платформа, помогающая малым предпринимателям запускать рекламу и управлять присутствием в интернете. При выводе этого сервиса на рынок команда столкнулась с проблемой: недоверие малого бизнеса к крупной корпорации и отсутствие у целевой аудитории ощущения, что продукт создан «для них». Для решения этой проблемы была выбрана контентно-ориентированная стратегия ИМК, нацеленная на установление диалога с аудиторией и формирование сообщества вокруг бренда.

На рисунке 6 схематично показана интегрированная коммуникационная система Яндекс.Бизнес, выстроенная вокруг ценностного предложения сервиса.

Основные элементы стратегии интегрированных коммуникаций Яндекс.Бизнес включали:

1. Исследование и диалог на этапе разработ-

<sup>1</sup> Brand Lift исследование Ozon fresh, проведённое совместно с MGCom: как Telegram-интеграции увеличили наведённое знание рекламы на 8 %. Текст: электронный. // URL: <https://wholsblogger.com/cases/ozonfresh#:~:text=Brand%20Lift%20%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20Ozon%20fresh%2C%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%91%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BC%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE,Telegram%20%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D1%83%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%BB%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D1%8B%20%D0%BD%D0%B0%208%25> (дата обращения 21.08.2025).

ки продукта. Ещё до запуска сервиса команда Яндекс.Бизнес активно общалась с представителями малого бизнеса: проводились интервью, совместные обсуждения функционала, тестирование идей. Это не только помогло улучшить продукт, но и заложило основу коммуникаций — предприниматели почувствовали, что их голос учтён.

2. Переход от рекламы к полезному контенту. Вместо того чтобы сразу давать прямую рекламу услуг, Яндекс.Бизнес сделал акцент на контент-маркетинге. В официальных соцсетях (ВК,

Фейсбук\*, Инстаграм\* (\*принадлежат компании Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией и запрещённой в РФ)) сервис публиковал истории реальных предпринимателей — кейсы, интервью, советы. Были запущены подкасты и видео-интервью, где владельцы малого бизнеса рассказывали о своём опыте и делились лайфхаками. В течение года сообщества Яндекс.Бизнес в соцсетях привлекли десятки тысяч подписчиков при высоком уровне вовлечённости ~1,5 %, практически без крупных рекламных бюджетов.

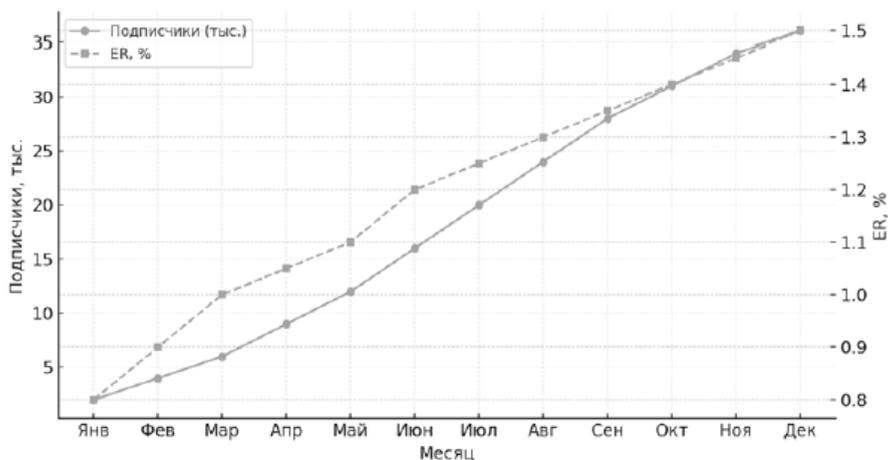


Рис. 6. Яндекс.Бизнес: контент-ориентированные ИМК (интеграция каналов)  
Источник: составлено авторами по материалам Яндекс.Бизнес

3. Единое позиционирование во всех каналах. Важно, что параллельно с контент-активностями Яндекс.Бизнес проводил и классические рекламные шаги (наружная реклама, онлайн-объявления), но подход был интегрированным: основные сообщения были согласованы между всеми каналами. Главный посыл — «Яндекс.Бизнес создан для обычных предпринимателей, чтобы им было проще развивать своё дело». В рекламе это подкреплялось соответствующими слоганами и образами (на плакатах — реальные владельцы малого бизнеса, на радио — их истории успеха). В связи с общественностью-статьях и колонках также акцентировалось на поддержке предпринимательства. Благодаря такой последовательности коммуникаций целевая аудитория постепенно начала воспринимать Яндекс.Бизнес как «свою» платформу. За год активной кампании заметно снизился барьер недоверия: если в начале многие предприниматели скептически спрашивали «зачем Яндекс.Бизнесу малый бизнес?», то спустя время существенно выросло число подключив-

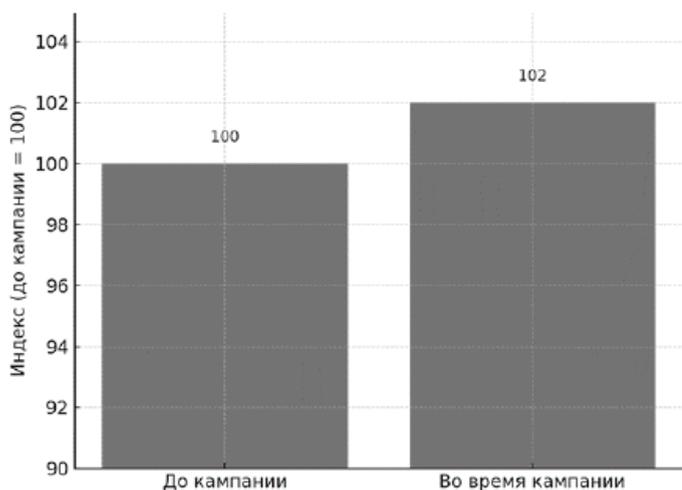
шихся клиентов по подписке, а сервис стал ассоциироваться у аудитории с надёжной поддержкой малого бизнеса. В целом стратегию Яндекс.Бизнес можно назвать контентно-ориентированным ИМК: вместо агрессивной рекламы сервис продвигался через создание ценности для аудитории в виде полезной информации и сообщества единомышленников. Это пример сдвига акцента от промоушн (Promotion) к вовлечению потребителя в диалог (Engagement). Для ИМК важно, что все коммуникационные активности были объединены единым позиционированием и дополняли друг друга: контент в соцсетях резонировал с рекламными сообщениями, связи с общественностью поддерживал темы, поднятые в пользовательских историях, и т. д. Как отмечала контент-маркетолог проекта Настя Дюжарден, люди действительно взаимодействуют с контентом Яндекс.Бизнес во многом благодаря его честности и основанности на реальных историях (цитата выступления на форуме) [Бауман 2021].

Результаты кейса Яндекс.Бизнес подтвердили,

что ориентация на клиента и искренний контент могут значительно повысить доверие и вовлечённость даже при минимуме прямой рекламы. Социальные сети сервиса за год привлекли десятки тысяч заинтересованных подписчиков, а средний уровень вовлечённости аудитории (Engagement Rate, ER) вырос с ~0,8 % до ~1,5 %. Малый бизнес начал воспринимать Яндекс как партнёра: многие предприниматели, ранее скептические, стали активно участвовать в жизни сообщества, предлагать идеи, делиться своими кейсами. Таким образом, Яндекс.Бизнес сумел с помощью интегрированных коммуникаций построить с аудиторией отношения доверия, что в итоге положительно сказалось и на коммерческих показателях (рост числа клиентов по подписке).

*Кейс Кока-Кола: глобальная интегрированная кампания*

Кока-Кола исторически известна одними из самых масштабных и креативных маркетинговых кампаний. Рассмотрим в качестве примера интегрированную кампанию к чемпионату мира по футболу 2018 года (#Ready или «Готовы!»), которая охватила множество каналов и активно использовала соцсети. Цель кампании — связать бренд с темой чемпионата, повысить вовлечённость болельщиков и стимулировать продажи продукции в период мундиала.



**Рис. 5.** Share a Coke: изменение индекса продаж Coca-Cola (США)  
 Источник: составлено авторами по данным Coca-Cola Company.

Кампания объединяла: телевизионные ролики с футбольными звёздами, масштабные мероприятия (тур кубка чемпионата по городам, фан-зоны), лимитированную продукцию (банки с символикой ЧМ-2018), обширную цифровую про-

грамму. В соцсетях запускались флешмобы для болельщиков, конкурсы в Инстаграм\* (принадлежит компании Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией и запрещённой в РФ), регулярный контент с матчей.

Важно, что вся коммуникация строилась вокруг единой идеи — объединить людей в предвкушении праздника футбола. Во всех каналах транслировался слоган «Готовы!» и ключевой образ кампании (все болельщики мира объединены в радости ожидания).

Эффективность кампании выразилась не только в имиджевых показателях, но и в продажах. По данным компании, интегрированная маркетинговая программа к ЧМ-2018 стала одной из крупнейших в её истории и принесла ощутимый прирост продаж продукции в регионах проведения чемпионата [Назаренкова 2018]. Один из показательных эпизодов — акция Share a Coke, когда на бутылках печатали популярные имена болельщиков. Эта идея изначально была реализована компанией еще в 2013 году и стала классическим примером ИМК с персонализацией: люди искали бутылки со своим именем, делились фото в соцсетях, что приводило к вирусному эффекту.

Кейс подтверждает, что сильная интегрированная идея способна объединить самые разные каналы — от глобальной ТВ-рекламы до пользовательских постов — и создать мощный кумулятивный эффект.

**Таблица. Сравнительный анализ использования интегрированных маркетинговых коммуникаций в кейсах брендов**

Бренд	Суть ИМК-стратегии	Каналы и инструменты	Эффективность / результаты	Уникальность подхода
Ozon	Инфлюенсер-маркетинг как часть общей ИМК	Ютуб, Телеграм, Тик-Ток, Инстаграм*, промокоды, интеграция с PR и акциями	Рост знания бренда (+8 п.п. в Телеграм), повышение намерения рекомендовать	Системная работа с десятками блогеров, мультиплатформенность, регулярность
Яндекс.Бизнес	Контент-ориентированные коммуникации, акцент на истории предпринимателей	Соцсети (ВК, Телеграм, Инстаграм*), экспертный контент, подкасты, обучающие материалы	Рост доверия и вовлечённости (ER с 0,8 % до 1,5 %), снижение барьера недоверия	«Голос клиента» как ядро коммуникации, отказ от прямой рекламы в пользу сторителлинга

Бренд	Суть ИМК-стратегии	Каналы и инструменты	Эффективность / результаты	Уникальность подхода
Кока-Кола	Глобальные интегрированные кампании	ТВ, мероприятия (ЧМ-2018), пользовательский контент (User Generated Content, UGC) соцсети, брендированная продукция	Рост продаж (США: +2 %), массовый пользовательский контент, укрепление имиджа бренда	Универсальная эмоциональная идея (Share a Coke, #Готовы), синергия офлайн + онлайн

Примечание: \* принадлежит компании Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией и запрещённой в РФ

Источник: таблица авторов по данным настоящего исследования

Вовлечение потребителей через соцсети, пользовательский контент и локальные активности усиливает традиционную рекламу, делая кампанию ближе к людям.

Одновременно поддержка офлайн-мероприятий и торговых акций придаёт цифровой активности коммерческую отдачу. Такая двунаправленная интеграция (онлайн ↔ офлайн) позволяет бренду максимально реализовать потенциал коммуникаций.

Таким образом, рассмотренные кейсы демонстрируют разные подходы к реализации интегрированных маркетинговых коммуникаций в цифровой среде. Для систематизации анализа представим их сравнительные характеристики в таблице.

### Заключение (Выводы)

В эпоху популярности социальных сетей интегрированные маркетинговые коммуникации остаются краеугольным камнем эффективного

маркетинга. Социальные сети не отменили необходимость ИМК, а, напротив, настолько усложнили коммуникационную среду, что без интеграции бренд легко теряется в информационном хаосе. Побеждают те компании, которые выстраивают со своей аудиторией целостный диалог, используя все подходящие каналы и форматы одновременно. Как показал анализ рассмотренных кейсов (Озон, Яндекс.Бизнес, Кока-Кола), интегрированный подход напрямую способствует росту маркетинговой эффективности: он увеличивает узнаваемость и ценность бренда, стимулирует вовлечённость и лояльность потребителей, а через них — и ключевые коммерческие показатели.

Важной частью работы стало авторское исследование, включавшее опрос специалистов и пользователей социальных сетей, позволивший выявить их представления об эффективности отдельных инструментов ИМК. Полученные результаты были сопоставлены с теоретическими положениями и легли в основу систематизации ключевых принципов и практик ИМК, что позволило исследованию как теоретическую, так и прикладную ценность.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что в цифровую эпоху концепция ИМК не только сохраняет значимость, но и получает новое развитие. Систематизация теоретических источников в сочетании с эмпирическими данными подтверждает: именно интегрированные коммуникации позволяют брендам объединять традиционные и современные инструменты, говорить с потребителем «на одном языке» и формировать устойчивое конкурентное преимущество на динамичном рынке.

### Список источников

1. Бауман 2021 — Бауман А. Как Яндекс.Бизнес строит коммуникации вместе с предпринимателями. Текст : электронный // B2B-journal : интернет журнал. 22.12.2021. URL: <https://b2b-journal.ru/article/kak-yandeks-biznes-stroit-kommunikaczii-vmeste-s-predprinimateljami> (дата обращения: 29.08.2025).
2. Бобер 2023 — Бобер В. С. Теоретические аспекты развития малого и среднего бизнеса с использованием маркетинговых коммуникаций / В. С. Бобер, А. В. Митрошенко. EDN: FPRKMY // Актуальные проблемы экономики, финансов и государственного управления и пути их решения : Материалы национальной межвузовской научно-практической конференции, Балашиха, 22 ноября 2023 года. Балашиха : Российский государственный университет народного хозяйства им. В. И. Вернадского, 2023. 316 с. С. 31–37. EDN: VTVLPU.
3. Календжян 2025 — Календжян А. С. Инновационные маркетинговые коммуникации в социальных сетях. DOI: 10.18334/erp.15.5.123290. EDN: JYRMR // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025; 15(5):3143–3154. eISSN: 2222-534X.
4. Киров 2017 — Киров А. Ю. Использование интегрированных маркетинговых коммуникаций в практике российских компаний / А. Ю. Киров, И. В. Кирова. EDN: XHXTLB // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017; 1:100–115. ISSN: 2073-0071.

5. Котлер 2019 — Котлер Ф. Основы маркетинга : краткий курс. Москва : Вильямс, 2019. ISBN: 978-5-8459-2013-3.
6. Назаренкова 2018 — Назаренкова Е. #Готовы: Coca-Cola запустила крупнейшую интегрированную маркетинговую кампанию к ЧМ-2018. Текст : электронный // Sostav.ru : сайт брендингового агентства Depot. 20.04.2018. URL: <https://www.sostav.ru/publication/gotovy-coca-cola-zapustila-krupnejshuyu-integrirovannuyu-marketingovuyu-kampaniyu-k-chm-2018-31301.html/> (дата обращения: 29.08.2025).
7. Рамазанов 2015 — Рамазанов И. А. Интегрированные коммуникации как основа современного подхода предприятий к планированию и рациональному использованию медиаресурсов / И. А. Рамазанов, Л. Е. Кравежина DOI: 10.18334/rp.16.21.2042. EDN: VECHSR // Российское предпринимательство = Russian Journal of Entrepreneurship. 2015: 16(21):3885–3894. ISSN: 1994-6937eISSN: 2409-4420.
8. Шарков 2020 — Шарков Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, публик рилейшнз, брендинг. 2-е издание, стереотипное. Москва : Дашков и К, 2020. 322 с. ISBN: 978-5-394-03519-7. EDN: GIPAED.
9. Шульц 2004 — Шульц Д. Е. Новая парадигма маркетинга : Интегрируемые маркетинговые коммуникации : [Пер. с англ.] / Д. Е. Шульц, С. И. Танненбаум, Р. Ф. Лаутерборн. Москва : ИНФРА-М, 2004. ISBN 5-16-001855-7. EDN: QQEHRT.
10. Digital 2025 — Digital 2025: Global Overview Report. Текст : электронный // DataReportal : сайт. 05.02.2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата обращения: 29.08.2025).
11. Kotler 2016 — Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. ISBN: 9780133856620.

### References

1. Bauman A. Kak Yandeks.Biznes stroit kommunikatsii vmeste s predprinimatel'nyimi [How Yandex.Business Builds Communications with Entrepreneurs]. Text : electronic. *B2B-journal* : internet magazine. 22.12.2021. URL: <https://b2b-journal.ru/article/kak-yandeks-biznes-stroit-kommunikaczii-vmeste-s-predprinimatel'nyimi> (accessed: 08/29/2025) (in Russ.).
2. Bober V. S. Teoreticheskiye aspekty razvitiya malogo i srednego biznesa s ispol'zovaniyem marketingovykh kommunikatsiy [Theoretical Aspects of Small and Medium Business Development Using Marketing Communications]. By V. S. Bober, A. V. Mitroshenko. EDN: FPRKMY. *Aktual'nyye problemy ekonomiki, finansov i gosudarstvennogo upravleniya i puti ikh resheniya* [Actual Problems of Economics, Finance and Public Administration and Ways to Solve Them] : Proceedings of the National Interuniversity Scientific and Practical Conference, Balashikha, November 22, 2023. Balashikha : Vernadsky State University of National Economy of Russia Publ., 2023. 316 p. pp. 31–37. EDN: VTLVPU (in Russ.).
3. Kalendzhyan A. S. Innovatsionnyye marketingovyye kommunikatsii v sotsial'nykh setyakh [Innovative Marketing Communications in Social Networks]. DOI: 10.18334/epp.15.5.123290. EDN: JIYRMR. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025; 15(5):3143–3154. eISSN: 2222-534X (in Russ.).
4. Kirov A. Yu. Ispol'zovaniye integrirovannykh marketingovykh kommunikatsiy v praktike rossiyskikh kompaniy [Use of Integrated Marketing Communications in the Practice of Russian Companies]. By A. Yu. Kirov, I. V. Kirova. EDN: XHXTLB. *Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i yestestvennykh nauk*. 2017; 1:100–115. ISSN: 2073-0071 (in Russ.).
5. Kotler F. *Osnovy marketinga* [Marketing Fundamentals] : A Short Course. Moscow : Williams Publ., 2019. ISBN: 978-5-8459-2013-3 (in Russ.).
6. Nazarenkova E. #Gotovy: Coca-Cola zapustila krupneyshuyu integrirovannuyu marketingovuyu kampaniyu k CHM-2018 [#Ready: Coca-Cola Launches Largest Integrated Marketing Campaign for the 2018 World Cup]. Text : Electronic. *Sostav.ru* : website of the Depot branding agency. April 20, 2018. URL: <https://www.sostav.ru/publication/gotovy-coca-cola-zapustila-krupnejshuyu-integrirovannuyu-marketingovuyu-kampaniyu-k-chm-2018-31301.html/> (Accessed: August 29, 2025) (in Russ.).
7. Ramazanov I. A. Integrirovannyye kommunikatsii kak osnova sovremennogo podkhoda predpriyatiy k planirovaniyu i ratsional'nomu ispol'zovaniyu mediareсурсов [Integrated Communications as the Basis of a Modern Enterprise Approach to Planning and Rational Use of Media Resources]. DOI: 10.18334/rp.16.21.2042. EDN: VECHSR. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2015: 16(21):3885–3894. ISSN: 1994-6937eISSN: 2409-4420 (in Russ.).
8. Sharkov F. I. *Integrirovannyye kommunikatsii: reklama, pablik rileyshnz, brending* [Integrated Communications: Advertising, Public Relations, Branding]. 2nd edition, stereotypical. Moscow : Dashkov i K Publ., 2020. 322 p. ISBN: 978-5-394-03519-7. EDN: GIPAED (in Russ.).
9. Schultz D. E. *Integrirovannyye kommunikatsii: reklama, pablik rileyshnz, brending* [New Marketing Paradigm:

Integrated Marketing Communications]. Translated from English. By D. E. Schultz, S. I. Tannenbaum, R. F. Lauterborn. Moscow: INFRA-M, 2004. ISBN 5-16-001855-7. EDN: QQEHRT (in Russ.).

10. Digital 2025: Global Overview Report. Text : electronic. *DataReportal* : website. 02/05/2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (accessed: 08/29/2025).

11. Kotler Ph., Keller K. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. ISBN: 9780133856620.

*Информация об авторах:*

**Дашевская Ирина Григорьевна** — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 8133-3499, AuthorID (РИНЦ): 652378, ResearcherID: M-4197-2013; **Харитонов Степан Ильич** — магистрант.

Место работы авторов: Высшая школа печати и медиатехнологий, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна» (ПРОМТЕХДИЗАЙН), переулок Джамбула, 13, Санкт-Петербург, 191180, Россия.

*Information about the authors:*

**Dashevskaya Irina G.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 8133-3499, AuthorID: 652378, ResearcherID: M-4197-2013; **Kharitonov Stepan I.** — Master's student.

Place of work of the authors: Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design (SPbSuitd), 13 Dzhambula Lane, Saint Petersburg, 191180, Russia.

*Статья поступила в редакцию 13.10.2025; одобрена после рецензирования 27.10.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 10/13/2025; approved after reviewing 10/27/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 142–151.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44):142–151.

Научная статья  
УДК: 331.106 + 340.143  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.16

### Искусственный интеллект как фактор трансформации профессиональных компетенций в юридической практике

Наталья Александровна Ефимова<sup>1</sup>, Елена Олеговна Черных<sup>2</sup>

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние технологий искусственного интеллекта на эволюцию и трансформацию профессиональных компетенций в юридической практике. Анализируются ключевые тенденции цифровизации права и распространения решений Legal Tech, включая применение больших языковых моделей в юридической деятельности. Особое внимание уделено изменению структуры профессиональных задач юристов, формированию новых компетенций в сфере legal operations, а также этическим и правовым аспектам взаимодействия человека и интеллектуальных систем. Показано, что интеграция искусственного интеллекта становится фактором пересмотра профессиональной идентичности юриста и его места в современной цифровой экосистеме правоприменения. Результаты исследования раскрывают соотношение между технологическим прогрессом, требованиями к компетенциям и изменением содержания юридической профессии в условиях цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, юридическая профессия, юридические компетенции, Legal Tech, большие языковые модели, трансформация профессии, этика и технологии, профессиональная идентичность, legal operations, цифровизация права.

**Для цитирования:** Ефимова Н. А. Искусственный интеллект как фактор трансформации профессиональных компетенций в юридической практике / Н. А. Ефимова, Е. О. Черных. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.16 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:142–151.

JEL: O31, O32, O33

Original article

### Artificial intelligence as a factor of transformation of professional competencies in legal practice

Natalia A. Efimova<sup>3</sup>, Elena O. Chernykh<sup>4</sup>

**Abstract.** The article examines the impact of artificial intelligence technologies on the evolution and transformation of professional competencies in legal practice. The key trends in the digitalization of law and the dissemination of Legal Tech solutions are analyzed, including the use of large language models in legal activities. Special attention is paid to changing the structure of professional tasks of lawyers, the formation of new competencies in the field of legal operations, as well as ethical and legal aspects of human interaction and intelligent systems. It is shown that the integration of artificial intelligence is becoming a factor in the revision of a lawyer's professional identity and his place in the modern digital ecosystem of law enforcement. The results of the study reveal the relationship between technological progress, competence requirements and changes in the content of the legal profession in the context of digital transformation.

**Key words:** artificial intelligence, legal profession, legal competencies, Legal Tech, large language models, professional transformation, ethics and technology, professional identity, legal operations, digitalization of law.

**For citation:** Efimova N. A. Artificial intelligence as a factor of transformation of professional competencies in legal practice. By N. A. Efimova, E. O. Chernykh. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.16. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:142–151 (in Russ.).

JEL: O31, O32, O33

1 АО «Фармасинтез», Москва, Россия. [Bespalova1911@gmail.com](mailto:Bespalova1911@gmail.com)

2 ВАВТ Минэкономразвития России, Москва, Россия. [chxyz@yandex.ru](mailto:chxyz@yandex.ru)

3 JSC Pharmsyntez, Moscow, Russia. [Bespalova1911@gmail.com](mailto:Bespalova1911@gmail.com)

4 Russian Foreign Trade Academy (RFTA), Moscow, Russia. [chxyz@yandex.ru](mailto:chxyz@yandex.ru)

## Введение

Современная юридическая профессия переживает стремительные изменения под влиянием технологических и регуляторных трансформаций. Развитие искусственного интеллекта (ИИ), особенно генеративных моделей, расширяет горизонты автоматизации в юридических услугах, затрагивая как рутинные операции, так и более сложные когнитивные процессы. Эти изменения сопровождаются как ростом интереса к инновациям, так и опасениями, связанными с надежностью, интерпретируемостью и юридической ответственностью.

Настоящая статья направлена на анализ того, как внедрение технологий искусственного интеллекта влияет на трансформацию профессиональных компетенций юристов. Особое внимание уделяется тому, каким образом современные технологические и этические вызовы влияют на восприятие профессии, структуру подготовки специалистов и требования к навыкам.

Анализ основан на сопоставлении существующих моделей развития юридических компетенций — таких как T-shaped lawyer, Whole Lawyer framework и модель «Дельта» — с актуальными исследованиями и данными профессионального сообщества. В статье рассматриваются как возможности, открывающиеся перед юридической профессией, так и ограничения, связанные с внедрением ИИ в контексте правовой ответственности, этики и устойчивости идентичности специалистов.

## Технологическая трансформация юридической профессии

Профессиональные компетенции в юридической профессии значительным образом менялись задолго до внедрения искусственного интеллекта (ИИ). Традиционно юридическая отрасль характеризовалась профессиональной обособленностью, опорой на прецеденты и моделью оказания услуг, основанной на доверии. Однако в последние десятилетия ряд экономических, технологических и нормативных изменений сделали профессию более структурированной и ориентированной на эффективность. Эта трансформация была обусловлена движением к менеджериализму и проектизации, в рамках которых юридическая работа все больше оформля-

ется как бизнес-функция, а не профессиональная услуга, имеющая мало общего с бизнесом [Rogers 2021].

Такая организация юридической работы, при которой юридические функции структурируются, управляются и оцениваются как проекты, привнесла в юридическую практику систематическое планирование, стандартизацию и показатели эффективности. Управление юридическими проектами стало ключевой концепцией, требующей от юристов сочетания традиционной юридической экспертизы со структурированным подходом к управлению проектами. Этот переход нашел отклик у корпоративных клиентов, которые оценили большую степень контроля, предсказуемость и подотчетность юридических фирм [ibid]. Крупные юридические фирмы, штатные юридические отделы и даже юридические организации государственного сектора все чаще принимают бизнес-модели, которые интегрируют управление проектами, финансовый надзор и технологии в их повседневную деятельность [Legal Operations 2018].

Внешние кризисы, особенно глобальный финансовый кризис 2008 года и пандемия ковид-19, способствовали этим изменениям. Глобальный финансовый кризис побудил принять меры по сокращению расходов, изменить структуру ценообразования и усилить зависимость от технологий для сохранения конкурентоспособности [Rogers 2021]. Во время пандемии эти тенденции усилились, заставив компании оцифровывать операции, внедрять инструменты удаленной работы и пересматривать традиционные структуры почасовой оплаты в пользу ценностно-ориентированных моделей ценообразования [Legal Operations 2018].

Искусственный интеллект стал следующим рубежом в этой продолжающейся трансформации. Хотя ИИ обещает повышение эффективности, автоматизацию рутинных юридических задач и улучшенные возможности прогнозирования, он также поднимает фундаментальные вопросы об эволюции профессиональных компетенций юристов. В отчете LawVu Limited (Великобритания) указано, что 70 % опрошенных юристов считают, что ИИ имеет потенциал повысить эффективность юридической работы, но при этом 40 % от-

мечают, что для его эффективного использования им придется осваивать новые навыки, 54 % отмечают, что еще только предстоит определить, в каких именно задачах и процессах можно будет использовать ИИ [In-house Legal Technology Report 2024].

Наряду с этими технологическими достижениями развивается и нормативная база: Европейский союз принял Регламент об ИИ, который направлен на обеспечение баланса между инновациями и этическими гарантиями, прозрачностью и ответственностью. Эта нормативная база будет играть решающую роль в определении ограничений и ответственности при оказании юридических услуг с использованием ИИ, гарантируя, что ИИ не подорвет правовую этику, конфиденциальность или роль человеческого суждения в сложных юридических вопросах.

В связи с этим, интерес вызывает использование искусственного интеллекта как фактора, способствующего развитию профессиональных компетенций юристов; его преимущества, риски и ограничения в более широком контексте структурной эволюции юридической профессии.

Несмотря на растущий объем литературы по Технологиям в правовой сфере (Legal Tech) и ИИ в юриспруденции, существующие исследования в основном сосредоточены на технологических возможностях ИИ в юридической практике, а не на профессиональном развитии юристов. Хотя исследования в области управления юридическими проектами в основном сосредоточены на организационных изменениях в работе юридических команд, они в недостаточной степени рассматривают влияние трансформаций, основанных на использовании искусственного интеллекта, на содержание юридических знаний, профессиональные навыки и, что особенно важно, на самоопределение специалистов.

Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в юридическую практику является движущей силой фундаментального сдвига в компетенциях, требуемых от юристов. Помимо технической компетентности, имплементация ИИ требует перенастройки юридической экспертизы, этики, нормативно-правовой базы и операционных методологий.

### **Юридическая идентичность и профессиональная устойчивость**

Влияние ИИ на юридическую практику выходит за рамки автоматизации — оно переопределяет

наборы навыков, необходимых для юристов. Хотя традиционные компетенции, такие как юридическое мышление, аргументация и этическое суждение, по-прежнему остаются основой профессии, развитие искусственного интеллекта требует от юристов новых навыков. Среди них техническая грамотность, необходимая для понимания работы инструментов юридических исследований на базе ИИ, систем предиктивной аналитики и технологий обработки естественного языка. Кроме того, возрастает значение управленческих навыков и стратегического мышления, обеспечивающих эффективную интеграцию технологий в совместную работу с экспертами. Наконец, особую важность приобретают компетенции в области регулирования и этики: знание нормативных рамок в сфере ИИ, методов минимизации алгоритмических предвзятостей и вопросы ответственности при принятии решений с участием ИИ.

Роль ИИ в юридической практике стремительно расширяется, находя применение в анализе контрактов, юридических исследованиях, проверке комплаенс (соблюдение нормативных требований) и оценке рисков. Однако, к примеру Регламент ЕС об ИИ прямо запрещает полностью автономное принятие решений ИИ, особенно в судебной системе, гарантируя, что окончательные юридически обязательные решения остаются полностью в сфере ответственности профессионалов. Европейский союз создал всеобъемлющую правовую базу для регулирования искусственного интеллекта (ИИ), стремясь сбалансировать инновации с защитой основных прав. Два основополагающих элемента этой базы — Общий регламент по защите данных (GDPR) и Регламент об искусственном интеллекте (Регламент об ИИ).

При этом, некоторые области требуют дальнейшего внимания:

- техническая интерпретируемость. Регламент об ИИ подчеркивает важность прозрачности и объяснимости в принятии решений ИИ. Высокорисковые системы ИИ должны включать инструкции, которые позволяют пользователям эффективно интерпретировать результаты, генерируемые ИИ. Это включает в себя разъяснение возможностей ИИ, ограничений и логики принятия решений. Однако Регламент различает «объяснимость» и «интерпретируемость», признавая, что, хотя пользователи

должны понимать, как безопасно использовать инструменты ИИ, у них может не быть потребности в глубоком техническом понимании алгоритмических механизмов [The EU should clarify.. 2022];

- гармонизация с отраслевыми законами: одной из ключевых целей Регламента об ИИ является согласование правил ИИ с существующими отраслевыми правовыми рамками. Это предполагает обеспечение соответствия использования ИИ в юридической практике требованиям GDPR и обязательствам по профессиональной тайне. Кроме того, Европейский союз работает над гармонизацией регулирования в сфере ИИ в различных отраслях, чтобы предотвратить фрагментацию нормативной среды и обеспечить юридическую определённость для бизнеса и профессионального сообщества [Regulatory framework... 2023].

Юридическая профессия переживает глубокую трансформацию, вызванную технологическими достижениями, меняющимися ожиданиями бизнеса и изменениями в регулировании. Поскольку юридическая работа становится все более междисциплинарной, практикующие юристы должны развивать компетенции, выходящие за рамки юридических знаний, включая аналитику данных, грамотность в области ИИ и стратегическое понимание бизнеса [Babashahi 2024].

Результаты опросов штатных юристов и юристов из консалтинга указывают на растущие ожидания от юристов в отношении развития кросс-функциональной экспертизы. Глубокое понимание бизнес-операций, оптимизации процессов и управления на основе проектов становится все более ценным для развития сотрудничества с бизнес-подразделениями и повышения эффективности юридических услуг [Global Legal Benchmarking... 2024]. Пандемия значительно ускорила эту трансформацию, заставив юридические фирмы и штатные юридические команды реструктурировать модели предоставления услуг путем интеграции правовых исследований на основе ИИ, автоматизации контрактов и инструментов удаленного сотрудничества [In-house Legal Technology Report 2024]. Теперь клиенты требуют более быстрой, экономически эффектив-

ной и стратегически согласованной юридической поддержки, что усиливает конкуренцию среди поставщиков юридических услуг и способствует широкому внедрению юридических операций с использованием ИИ [The Future of the Legal... 2023].

Отраслевые отчёты свидетельствуют о неоднозначной реакции юридического сообщества на внедрение ИИ в профессиональную практику. Несмотря на то, что многие признают потенциал ИИ в автоматизации рутинных задач (например, анализ документов или мониторинг комплаенса), сохраняется обеспокоенность по поводу вытеснения рабочих мест, рисков снижения точности и вопросов юридической ответственности<sup>1</sup>. Большинство корпоративных юридических команд активно исследуют возможности применения ИИ, однако сохраняют осторожность в связи с вопросами надёжности, этическими рисками и необходимостью человеческого контроля [In-House Legal Technology Report 2024]. Руководители юридических проектов подчеркивают, что ИИ должен служить инструментом дополнения, а не заменой человеческой экспертизы [Rogers 2021]. Согласно модели «всесторонне компетентного юриста» (Whole Lawyer framework), юридическим специалистам необходимо развивать адаптивные, этические и технологические компетенции, чтобы сохранять конкурентоспособность в условиях профессиональной среды, усиленной технологиями ИИ [The Whole Lawyer and... 2024].

#### **Новые модели юридических компетенций**

Развивающийся профиль компетенций, необходимых юридическим специалистам, согласуется с уже существующими моделями профессионального развития, включая модель T-shaped-юриста (сочетающую глубокую юридическую экспертизу с широкими знаниями в области технологий, управления проектами и бизнес-стратегии (Smathers, 2014)); модель O-shaped-юриста (делающую акцент на открытости мышления, умении решать проблемы и адаптивности — качествах, критически важных при работе с ИИ-системами (Runyon, 2019)); и модель «Дельта» юридических компетенций (подчеркивающую необходимость баланса между юридической экспертизой, бизнес-мышлением и цифровой грамотностью (Henderson, 2020)). Несмотря на разнообразие на-

<sup>1</sup> Augmenting Legal Expertise: The Role of AI in Enhancing Human Capabilities in Legal Services // Communications of the IIMA. 2024; 22(1):6. DOI: <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1459>. Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol22/iss1/6> (дата обращения: 15.09.2025).

званий, суть всех этих моделей сводится к одному — юридическая профессия выходит за рамки строго правовой экспертизы, требуя гибкости, технологической осведомлённости и умения мыслить в междисциплинарном ключе.

Эти структуры подчеркивают, что интеграция ИИ — это не просто техническое изменение, а структурная трансформация, требующая от юристов переосмысления своих ролей, обязанностей и навыков [Babashahi 2024]. Теперь юристы должны ориентироваться в правилах применения ИИ, управлять этическими рисками и обеспечивать прозрачность и подотчетность юридических выводов, основанных на применении ИИ [Regulatory framework... 2023].

Основные проблемы регулирования включают в себя:

- ИИ в принятии юридических решений;
- вопросы алгоритмической предвзятости и ответственности [ibid];
- управление ИИ и управление рисками [Babashahi 2024].

Стремительные темпы развития ИИ подчеркивают необходимость постоянного профессионального развития в области регулирования и применения ИИ, стратегий обеспечения комплаенса и этики ИИ в юридических услугах<sup>1</sup>.

Юридическая профессия неоднократно демонстрировала свою способность адаптироваться к меняющимся требованиям, будь то из-за изменений в регулировании, глобализации или развития бизнес-моделей. Внедрение ИИ в юридическую практику представляет собой еще одну главу в этой продолжающейся трансформации.

От юристов, как правило, требуется логическое и аналитическое мышление, а также способность к адаптации. Это обусловлено задачами профессии, предполагающей постоянный мониторинг изменений в нормативно-правовой базе, судебной практике и прецедентном праве, что делает освоение новых навыков неотъемлемой частью профессиональной деятельности [The Future of the Legal... 2023].

Исторически представители юридического сообщества расширяли свои компетенции за пределы классических правовых навыков, осваивая межличностные навыки, основы управле-

ния, стратегическое мышление и теперь — цифровую грамотность в области ИИ [Global Legal Benchmarking... 2024].

### Переосмысление роли юриста в эпоху ИИ

Несмотря на способность к адаптации, реакция на ИИ в юридической профессии весьма поляризована: оптимистичная точка зрения заключается в том, что ИИ может автоматизировать рутинные задачи, такие как обработка документов, анализ контрактов и исследования, позволяя юристам сосредоточиться на более ценной работе, такой как принятие стратегических решений и управление рисками<sup>2</sup>. С другой стороны, пессимистичная точка зрения заключается в том, что ИИ может сделать специалистов в области права невостребованными, особенно в задачах, где автоматизация высокоэффективна, таких как проверка документов и базовые проверки комплаенса [The Future of the Legal... 2023].

Разнообразие точек зрения на ИИ не является чем-то уникальным для этой технологии — аналогичные реакции сопровождали практически каждый этап технологических изменений в юридической профессии. Схожие опасения высказывались, когда стали широко использоваться подходы к управлению юридическими проектами, альтернативные модели оплаты и инструменты электронного поиска информации (e-discovery).

Лучшим ответом на чрезмерно поляризованные мнения относительно внедрения ИИ является рациональное взаимодействие — развитие знаний, получение практического опыта и формирование соответствующих навыков:

- обучение и образование в области ИИ: 96 % юристов согласны с тем, что понимание и использование цифровых инструментов имеет важное значение для будущей юридической практики, в то время как 48 % из них считают, что в настоящее время они не обладают необходимыми навыками, чтобы в полной мере воспользоваться новыми юридическими технологическими продуктами [ibid];
- смешанное профессиональное развитие: успешные специалисты в области права теперь должны сочетать юридическую проницательность с управлением техно-

1 Augmenting Legal Expertise: The Role of AI in Enhancing Human Capabilities in Legal Services // Communications of the IIMA. 2024; 22(1):6. DOI: <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1459>. Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol22/iss1/6> (дата обращения: 15.09.2025).

2 Ibid.

логиями, этикой ИИ и бизнес-стратегией [Babashahi 2024];

- переход к управлению с использованием юридических технологий: многие юристы переходят на должности, ориентированные на оценку рисков, соблюдение требований и управление с использованием ИИ, что доказывает, что ИИ не заменяет юристов, а меняет их обязанности (Chasko Johnson, 2024).

Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в юридическую практику широко изучалась как в академических исследованиях, так и в отраслевых. В то время как академические исследования предоставляют теоретические модели и эмпирические результаты, отраслевые отчеты предлагают реальное понимание внедрения ИИ, проблем и тенденций.

Исследователи подчеркивают, что ИИ — это не просто инструмент автоматизации, а преобразующая сила, которая меняет юридическую аргументацию, стратегию ведения дел и соблюдение нормативных требований [The legal profession... 2024]. Исследование Гарвардской школы права подчеркивает, что использование генеративного ИИ в юридических услугах — например, в предиктивной аналитике и автоматизированном анализе контрактов — побуждает специалистов переосмыслить подходы к принятию сложных решений [ibid].

Недавняя работа Стэнфордской школы права исследует возможности и ограничения использования ИИ в юридической практике: с одной стороны, ИИ повышает эффективность и позволяет принимать решения на основе анализа данных, с другой — он порождает сложности, связанные с интерпретируемостью, этическими рисками и вопросами ответственности [Opportunities and Challenges... 2024]. Инструменты юридических исследований на основе ИИ революционизируют подход юристов к анализу прецедентного права. Bloomberg Law сообщает, что модели ИИ могут предсказывать результаты дел на основе исторических данных, что значительно сокращает время исследования. Однако сохраняются опасения относительно алгоритмической предвзятости, присущей ИИ, и необходимости человеческого надзора [AI in Legal Research... 2023].

Опрос о внедрении ИИ среди юристов показывает, что уровень использования вырос с 19 % в

2023 году до 79 % в 2024 году, что свидетельствует о серьезном сдвиге в отрасли [AI Adoption by Legal... 2024]. Такое быстрое распространение отражает растущую роль ИИ в повседневной юридической деятельности, но также подчеркивает постоянную потребность в контроле со стороны регулирующих органов и развитии навыков пользователей.

Отчеты отрасли дополняют академические дискуссии, предоставляя практические данные о внедрении ИИ, повышении эффективности и финансовых последствиях. Согласно исследованию 2024 года, проведенному Институтом Thomson Reuters совместно с Центром по этике юридической профессии Джорджтаунского университета, юридические фирмы, внедрившие технологии ИИ в свою практику, продемонстрировали заметный рост прибыли. Это связано с тем, что инструменты на базе ИИ позволили сократить количество оплачиваемых часов, затрачиваемых на рутинные задачи, и повысить эффективность рабочих процессов [2024 Report on the State... 2024].

Отчет о внутрикорпоративных юридических технологиях [The 2024 in-House Legal... 2024] показывает, что внедрение ИИ в значительной степени обусловлено стремлением юридических отделов корпораций к экономически эффективной автоматизации и улучшению управления соблюдением нормативных требований [ibid].

Эти результаты показывают, что ИИ все чаще рассматривается как стратегический актив, а не просто операционный инструмент. Дискуссия об ИИ в юридической профессии формируется как академическими исследованиями, так и отраслевым опытом — академические исследования подчеркивают теоретические последствия, нормативные проблемы и изменения в компетенциях, необходимые для интеграции ИИ, в то время как отраслевые отчеты предоставляют практическое понимание темпов внедрения ИИ, влияния на бизнес и меняющейся динамики на рабочем месте. Для всестороннего понимания роли ИИ в юридической практике важно использовать как научный анализ, так и реальные отраслевые данные.

Юридическая профессия переживает глубокую трансформацию, вызванную не только технологическими достижениями, но и изменением требований к компетентности. Хотя влияние ИИ на юридическую практику широко обсуждается,

его особое влияние на развитие профессиональных навыков не рассматривалось как отдельная область исследований. Существующие научные исследования в основном сосредоточены на автоматизации юридических задач с помощью ИИ, этических рисках и проблемах регулирования, но мало внимания уделяется тому, как юристы должны стратегически адаптировать свои компетенции к средам, управляемым ИИ.

Восполнение этого пробела путем систематического выявления новых навыков, необходимых юристам, оценки того, как следует управлять изменениями в компетенциях, вызванными ИИ, и предложения структурированной основы для юристов, преподавателей и регулирующих органов по управлению интеграцией ИИ требует отдельного тщательного исследования.

Традиционные дискуссии о развитии юридических компетенций в основном фокусировались на гибких навыках (soft skills), деловой хватке и управлении юридическими проектами как на новых наборах навыков для современных юристов. Однако ИИ вводит совершенно новое измерение в юридическую экспертизу, требуя от профессионалов развития компетенций в области грамотности ИИ, регулирования и оценки комплаенс ИИ, оценки рисков и этического надзора за ИИ. Они необходимы для понимания того, как инструменты ИИ функционируют в юридических исследованиях, анализе договоров и материалов дел, а также для минимизации потенциальных алгоритмических предубеждений, разрешения этических дилемм и обеспечения подотчётности в юридической практике с использованием ИИ.

ИИ часто внедряется в юридическую практику без четкой стратегии развития компетенций, из-за чего специалистам приходится учиться методом проб и ошибок. Однако этот неструктурированный подход к адаптации нежизнеспособен в юриспруденции, где ошибки имеют серьезные этические, финансовые и правовые последствия.

### **Заключение: между профессией и трансформацией (Выводы)**

Юридическая профессия традиционно формировалась как консервативная сфера, ориентированная на логическое мышление, точность, минимизацию рисков и соблюдение нормативных рамок. В этих условиях появление инструментов искусственного интеллекта, особенно генеративных моделей с вероятностной природой ответов,

вызывает у профессионального сообщества настороженность и смешанные оценки.

ИИ, безусловно, открывает значительные возможности для юридической деятельности: повышение операционной эффективности, интеллектуальный поиск, автоматизированный анализ документов и прецедентов. Однако интеграция подобных решений требует не только технологического интереса, но и осмысленного профессионального подхода, готовности к обучению и переосмыслению устоявшихся практик.

В настоящее время можно наблюдать три крайности в отношении к ИИ среди юристов:

1. Скептическая позиция, которая выражается в отказе от взаимодействия с ИИ из-за недоверия к его результатам, неудачного первого опыта или общей технологической настороженности. Такая позиция затрудняет адаптацию и снижает конкурентоспособность специалиста на рынке.
2. Настороженность по поводу чрезмерной эффективности ИИ, связанная с тем, что технологии начинают выполнять функции, ранее отводимые младшим специалистам. Автоматизированный анализ договоров и дел может в ряде случаев превосходить работу юриста с небольшим опытом, что порождает опасения относительно вытеснения ряда профессиональных ролей.
3. Чрезмерный энтузиазм, когда ИИ воспринимается как полноценная замена специалиста. Это может привести к снижению качества работы, если не осуществляется проверка результатов, а задачи для ИИ формулируются недостаточно четко или некорректно.

На практике наиболее успешными оказываются те юридические команды и организации, которые стремятся к балансу: инвестируют в обучение сотрудников, формируют внутренние стратегии использования ИИ, оценивают потенциал конкретных инструментов в контексте собственных процессов, а не полагаются на универсальные решения.

Использование больших языковых моделей в юридической практике интуитивно понятно специалистам, обладающим аналитическим мышлением: ИИ основан на логике, зависимости от корректной постановки вопросов и достаточности входных данных. Для эффективного приме-

нения требуется не столько радикальное изменение профессионального подхода, сколько его адаптация к новому инструменту.

Таким образом, внедрение ИИ влияет на развитие юридических компетенций как минимум в двух направлениях:

1. Формирование новых навыков, необходимых для эффективного взаимодействия с ИИ, включая постановку задач, предоставление контекста, верификацию и интерпретацию результатов.
2. Переоценка и трансформация классических компетенций, в том числе сокращение времени, затрачиваемого на рутинные ана-

литические задачи, и перераспределение профессиональной нагрузки. Это, в свою очередь, может способствовать росту таких направлений, как legal operations, выполняющих роль интерфейса между технологическими решениями и традиционной юридической практикой.

В условиях активного технологического развития наиболее адаптивными окажутся те специалисты, которые способны не просто использовать ИИ как инструмент, но и интегрировать его в систему профессиональных навыков, сохраняя критическое мышление, этическую ответственность и гибкость в подходах.

### Список источников

1. 2024 Report on the State... 2024 — 2024 Report on the State of the US Legal Market / Thomson Reuters Institute, 2024. 30 p. Текст : электронный. URL: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2024/01/State-of-US-Legal-Market-2024.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
2. AI Adoption by Legal... 2024 — AI Adoption by Legal Professionals Jumps from 19% to 79% in One Year. Текст : электронный // LawSites : сайт. October 7, 2024. URL: <https://www.lawnext.com/2024/10/ai-adoption-by-legal-professionals> (дата обращения 15.09.2025).
3. AI in Legal Research 2023 — AI in Legal Research: 8 Real Ways AI Can Impact Your Practice. Текст : электронный // Bloomberg Law : сайт. 21.11.2023. URL: <https://pro.bloomberglaw.com/insights/technology/ai-impact-on-legal-research> (дата обращения 15.09.2025).
4. Babashahi 2024 — Babashahi L. et al. AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry. DOI: 10.3390/admsci14060127 // Administrative Sciences. 2024; 14(6):127.
5. Global Legal Benchmarking... 2024 — Global Legal Benchmarking Survey 2023–2024 / KPMG, 2024. 31 p. Текст : электронный. URL: <https://kpmg-law.de/wp-content/uploads/2023/05/kpmg-global-legal-benchmarking-survey-23-24.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
6. The 2024 in-House Legal... 2024 — The 2024 in-House Legal Technology Report. Available at: [https://marketing.lawvu.com/l/887613/2024-01-21/2wrtb8/887613/1708487991rr7mOySr/The\\_2024\\_In\\_house\\_Legal\\_Technology\\_Report.pdf](https://marketing.lawvu.com/l/887613/2024-01-21/2wrtb8/887613/1708487991rr7mOySr/The_2024_In_house_Legal_Technology_Report.pdf) (accessed 09/15/2025).
7. Legal Operations 2018 — Legal Operations: Getting More from In-House Legal Departments and Their Outside Counsel / Bucerius Law School and Boston Consulting Group, 2018. 28 p. Текст : электронный. URL: <https://www.legaltechcenter.de/pdf/Bucerius-Legal-Ops-2018.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
8. Opportunities and Challenges... 2025 — Opportunities and Challenges in Legal AI. By Aksh Garg, Dr. Megan Ma / Stanford Law School, 2025. 8 p. Текст : электронный. URL: <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2025/01/Legal-AI-Opportunities-and-Challenges-Whitepaper.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
9. Regulatory framework... 2023 — Regulatory framework for artificial intelligence, Digital Strategy. Текст : электронный // European Commission : официальный сайт. 10.07.2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (дата обращения 15.09.2025).
10. Rogers 2021 — Rogers J., Dombkins, P., and Bell F. Legal Project Management: Projectifying the Legal Profession. DOI:10.5204/lthj.1610 // Law, Technology and Humans 2021; 3(1):1–30.
11. The EU should clarify... 2022 — The EU should clarify the distinction between explainability and interpretability in the AI Act. By Patrick Grady // Center for Data Innovation : сайт. 31.08.2022. URL: <https://datainnovation.org/2022/08/the-eu-should-clarify-the-distinction-between-explainability-and-interpretability-in-the-ai-act/> (дата обращения 15.09.2025).
12. The Future of the Legal... 2023 — The Future of the Legal Profession: Industry Report / Karnov Group, 2023. 49 p. Текст : электронный. URL: <https://www.karnovgroup.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2023/10/the-future-of-the-legal-profession-2023.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
13. The legal profession... 2024 — The legal profession in 2024: AI. Harvard Law School's David Wilkins says that generative artificial intelligence has the potential to transform the practice of law. By Jeff Neal. Текст :

электронный // Harvard Law Today : website. Feb 14, 2024. URL: <https://hls.harvard.edu/today/harvard-law-expert-explains-how-ai-may-transform-the-legal-profession-in-2024> (дата обращения 15.09.2025).

14. The Whole Lawyer... 2024 — The Whole Lawyer and the Character Quotient / IAALS, 2016. 48 p. Текст : электронный. URL: [https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/foundations\\_for\\_practice\\_whole\\_lawyer\\_character\\_quotient.pdf](https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/foundations_for_practice_whole_lawyer_character_quotient.pdf) (дата обращения 15.09.2025).

### References

1. *2024 Report on the State of the US Legal Market*. Thomson Reuters Institute, 2024. 30 p. Available at: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2024/01/State-of-US-Legal-Market-2024.pdf> (accessed 09/15/2025).
2. AI Adoption by Legal Professionals Jumps from 19% to 79% in One Year! *LawSites* : website. October 7, 2024. Available at: <https://www.lawnext.com/2024/10/ai-adoption-by-legal-professionals> (accessed 09/15/2025).
3. AI in Legal Research: 8 Real Ways AI Can Impact Your Practice. *Bloomberg Law* : website. November 21, 2023. Available at: <https://pro.bloomberglaw.com/insights/technology/ai-impact-on-legal-research> (accessed 09/15/2025).
4. Babashahi L. et al. AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry. DOI: 10.3390/admsci14060127. *Administrative Sciences*. 2024; 14(6):127.
5. *Global Legal Benchmarking Survey 2023–2024*. KPMG, 2024. 31 p. Available at: <https://kpmg-law.de/wp-content/uploads/2023/05/kpmg-global-legal-benchmarking-survey-23-24.pdf> (accessed 09/15/2025).
6. The 2024 in-House Legal Technology Report. Available at: [https://marketing.lawvu.com/l/887613/2024-01-21/2wrtb8/887613/1708487991rr7mOySr/The\\_2024\\_In\\_house\\_Legal\\_Technology\\_Report.pdf](https://marketing.lawvu.com/l/887613/2024-01-21/2wrtb8/887613/1708487991rr7mOySr/The_2024_In_house_Legal_Technology_Report.pdf) (accessed 09/15/2025).
7. *Legal Operations: Getting More from In-House Legal Departments and Their Outside Counsel*. Bucerius Law School and Boston Consulting Group, 2018. 28 p. Available at: <https://www.legaltechcenter.de/pdf/Bucerius-Legal-Ops-2018.pdf> (accessed 09/15/2025).
8. *Opportunities and Challenges in Legal AI*. By Aksh Garg, Dr. Megan Ma. Stanford Law School, 2025. 8 p. Available at: <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2025/01/Legal-AI-Opportunities-and-Challenges-Whitepaper.pdf> (accessed 09/15/2025).
9. Regulatory framework for artificial intelligence, Digital Strategy // European Commission : официальный сайт. 10.07.2023. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (accessed 09/15/2025).
10. Rogers J., Dombkins, P., and Bell F. Legal Project Management: Projectifying the Legal Profession. DOI:10.5204/lthj.1610. *Law, Technology and Humans*. 2021; 3(1):1–30.
11. The EU should clarify the distinction between explainability and interpretability in the AI Act. By Patrick Grady. *Center for Data Innovation* : website. 31 August 2022. Available at: <https://datainnovation.org/2022/08/the-eu-should-clarify-the-distinction-between-explainability-and-interpretability-in-the-ai-act/> (accessed 09/15/2025).
12. *The Future of the Legal Profession: Industry Report*. Karnov Group, 2023. 49 p. Available at: <https://www.karnovgroup.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2023/10/the-future-of-the-legal-profession-2023.pdf> (accessed 09/15/2025).
13. The legal profession in 2024: AI. Harvard Law School's David Wilkins says that generative artificial intelligence has the potential to transform the practice of law. By Jeff Neal. *Harvard Law Today* : website. Feb 14, 2024. Available at: <https://hls.harvard.edu/today/harvard-law-expert-explains-how-ai-may-transform-the-legal-profession-in-2024> (accessed 09/15/2025).
14. *The Whole Lawyer and the Character Quotient*. IAALS, 2016. 48 p. Available at: [https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/foundations\\_for\\_practice\\_whole\\_lawyer\\_character\\_quotient.pdf](https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/foundations_for_practice_whole_lawyer_character_quotient.pdf) (accessed 09/15/2025).

Информация об авторах:

**Ефимова Наталья Александровна** — кандидат экономических наук, ведущий юрисконсульт АО «Фармасинтез», Пресненская наб, 12, башня Федерация (Запад), 42 этаж, 123100, Москва, Россия; **Черных Елена Олеговна** — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 8790-0399, AuthorID: 473086, заведующая кафедрой восточных языков, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» (ВАВТ Минэкономразвития России), Воробьевское шоссе, 6А, Москва, 119285, Россия.

*Information about the authors:*

**Efimova Natalya A.** — Candidate of Economic Sciences, leading legal counsel of JSC Pharmasyntez, 12 Presnenskaya Nab., Federation Tower (West), 42nd floor, 123100, Moscow, Russia; **Chernykh Elena O.** — Candidate of Economic Sciences, associate professor, SPIN-code: 8790-0399, AuthorID: 473086, Head of the Department of Oriental Languages, Russian Foreign Trade Academy (RFTA), 6A Vorobyevskoye Shosse, Moscow, 119285, Russia.

*Статья поступила в редакцию 23.10.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.  
The article was submitted 10/23/2025; approved after reviewing 11/07/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 152–160.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44):152–160.

Научная статья  
УДК: 338.1  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.17

### Компании с государственным участием в экономике России: оценка состояния и влияния санкций

Ирина Владимировна Павлова<sup>1,2</sup>, Кирилл Павлович Дегтярев<sup>1</sup>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью компаний с государственным участием в структуре экономики Российской Федерации в условиях внешнеэкономических санкций и ограничений. В связи с этим статья направлена на выявление особенностей функционирования крупнейших компаний с государственным участием и оценку влияния санкционного давления на их финансово-экономические показатели. Ведущим методом исследования является аналитический и статистический анализ, позволяющий комплексно рассмотреть динамику показателей валового внутреннего продукта, прибыли, численности персонала и налоговых поступлений. В статье представлены результаты анализа деятельности ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть» и ОАО «РЖД», раскрыты механизмы их адаптации к санкциям, выявлены ключевые тенденции трансформации государственного сектора и обоснована высокая роль данных корпораций в обеспечении экономической устойчивости страны. Материалы статьи представляют практическую ценность для органов государственной власти, специалистов в области экономики и студентов экономических направлений.

**Ключевые слова:** государственные компании, государственный сектор экономики, санкции, импортозамещение, экономическая устойчивость, структурная трансформация, государственный капитализм, Газпром, Роснефть, РЖД, ВВП, экономическая безопасность.

**Для цитирования:** Павлова И. В. Компании с государственным участием в экономике России: оценка состояния и влияния санкций / И. В. Павлова, К. П. Дегтярев.  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.17 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:152–160.

JEL: E00

Original article

### State-owned companies in the Russian economy: assessment of the current state and the impact of sanctions

Irina V. Pavlova<sup>3,4</sup>, Kirill P. Degtyarev<sup>3</sup>

**Abstract.** The relevance of this study is обусловлена the growing role of state-owned companies in the structure of the Russian economy under external economic sanctions and restrictions. In this regard, the article aims to identify the key features of the functioning of the largest state-owned companies and to assess the impact of sanctions pressure on their financial and economic performance. The leading research method is analytical and statistical analysis, which makes it possible to comprehensively examine the dynamics of gross domestic product, profit, workforce size, and tax revenues. The article presents the results of an analysis of the activities of PJSC Gazprom, PJSC NK Rosneft, and JSC Russian Railways (RZD), reveals the mechanisms of their adaptation to sanctions, identifies key trends in the transformation of the public sector, and substantiates the significant role of these corporations in ensuring the country's economic stability. The materials of the article are of practical value for public authorities, specialists in the field of economics, and students of economic disciplines.

**Key words:** state-owned companies, public sector, sanctions, import substitution, economic resilience, structural transformation, state capitalism, Gazprom, Rosneft, Russian Railways, GDP, economic security.

**For citation:** Pavlova I. V. State-owned companies in the Russian economy: assessment of the current state and the impact of sanctions. By I. V. Pavlova, K. P. Degtyarev. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.17. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:152–160 (in Russ.).

JEL: E00

- 1 Финансовый университет, Москва, Россия.
- 2 [pr.pavlova@mail.ru](mailto:pr.pavlova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4292-7934>
- 3 Financial University, Moscow, Russia.
- 4 [pr.pavlova@mail.ru](mailto:pr.pavlova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4292-7934>

## Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что компании с государственным участием (далее — КГУ) играют ключевую роль в российской структуре экономики. Преимущественно такие компании функционируют в энергетической, транспортной и оборонной промышленности — главенствующих секторах экономики, тем самым задавая основные направления развития для этих секторов экономики. Они формируют фундамент макроэкономической стабильности, являясь при этом инструментом реализации национальных стратегических задач.

В современных условиях, когда мировая экономика переживает кризис, санкции и новые технологические вызовы требуют адаптации российских компаний к внешним реалиям, поиска решений для повышения их эффективности, разработки оптимальной модели государственного капитализма, изучение их структуры собственности и влияния на развитие страны приобретает особую значимость.

По оценкам Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, совокупный вклад государственного сектора в ВВП страны на 2023 год составляет 48,5 %<sup>2</sup>.

В отдельных секторах, таких как газовая и нефтяная промышленность, этот показатель и вовсе превышает 70 %. Среди крупнейших компаний с государственным участием, можно выделить ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть», ОАО «Российские железные дороги» и др. Именно они формируют значительную часть федерального бюджета за счет налоговых и дивидендных отчислений, обеспечивают рабочие места для многих миллионов граждан и реализуют масштабные инвестиционные и инфраструктурные проекты по всей стране.

Компании с государственным участием занимают стратегически важное место в структуре российской экономики, так как вносят большой вклад как в ВВП в целом, так и в ВРП в частном, обеспечивают занятость населения, осуществляют инвестиции. Наиболее значимое влияние оказывают крупнейшие компании, к числу которых

как раз относятся ПАО «Газпром», ПАО «Нефтяная компания «Роснефть», ОАО «Российские железные дороги».

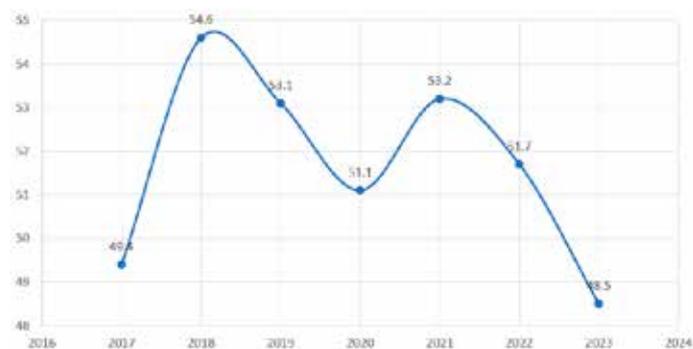
## Материалы и методы

Анализируя данные за последние 6 лет, можно сказать, что государственный сектор играет важнейшую роль в формировании ВВП страны, занимая более 50 % рассчитываемого показателя. Основной вклад — вклад компаний с государственным участием.

Доля КГУ в ВВП рассчитывается на основе их суммарной выручки в выборке, а также вспомогательного мультипликатора долей отношения ВВП к выручке. Наиболее корректная оценка добавленной стоимости компании подразумевает расчет разницы между объемом выпуска и промежуточным потреблением по трудоемкой методологии с обязательным условием наличия отчетности компаний, составленной по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) [Абрамов 2023].

В 2023 году они составляли 33 % от ВВП страны.

Большой объем приходится на крупные компании, имеющие государственный капитал (рисунок 1).



**Рис. 1.** Вклад государственного сектора в ВВП России, %  
Источник: составлено авторами на основе данных:  
Индексы размера государственного сектора ИПЭИ РАНХиГС

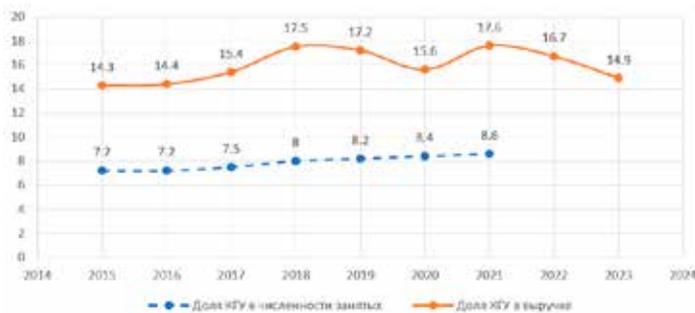
В 2021 г. продолжался рост доли КГУ в численности занятых и в выручке в российской экономике (рисунок 2). Доля численности занятых в российских КГУ стабильно растет с 7,2 % в 2017 г. до 8,6 % в 2021 г. Доля КГУ в выручке также выросла с 14,3 % в 2017 г. до 17,6 % в 2021 г. Заметна просадка показателя с 2022 года, в 2023 годы

1 © И. Г. Дашевская, С. И. Харитонов, 2025  
Вестник МИРБИС, 2025, № 4(44), с. 152–160.

2 См. Индексы размера государственного сектора ИПЭИ РАНХиГС, 4 с. Текст : электронный. URL: <https://www.aea.ru/data/pdf/indx.pdf> (дата обращения 19.09.2025).

3 Там же.

доля КГУ в выручке снизилась до 14,9 % или на 16 % по отношению к показателю 2021 года.

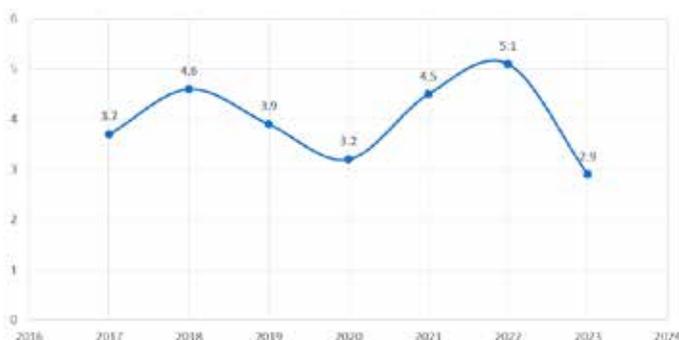


**Рис. 2.** Индексы численности занятых и выручки компаний с государственным участием за 2015–2023 гг., %

Источник: составлено авторами на основе данных: Индексы размера государственного сектора ИПЭИ РАНХиГС'

Рассматривая ранее упомянутые компании, можно сказать, что Газпром, Роснефть и РЖД входят в десятку крупнейших корпораций страны по объему произведенных товаров и услуг, тем самым вносят существенный вклад в валовой внутренний продукт.

Вклад Газпрома в ВВП страны до 2023 года варьировался от 3,2 % до 5,1 %, что составляет весьма значимую долю в ВВП страны. Рекордный показатель был зафиксирован в 2022 году и составил 5,1 % или 112 млрд долл. В 2023 году показатель резко снизился до 2,9 % или 59 млрд долл., что было вызвано снижением экспортной деятельности компании на фоне международных санкций (рисунок 3). Также был снижен объем добычи в связи с выработкой ранее разведанных месторождений и процессом разработки новых месторождения природной нефти и газа.



**Рис. 3.** Доля ПАО «Газпром» в ВВП России, %

Источник: составлено авторами на основе годовых отчетов ПАО «Газпром» 2018–2023 гг. См. Отчетность. Текст : электронный // ПАО Газпром : официальный сайт. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (дата обращения 19.09.2025).

Оценить вклад Газпрома в валовой региональ-

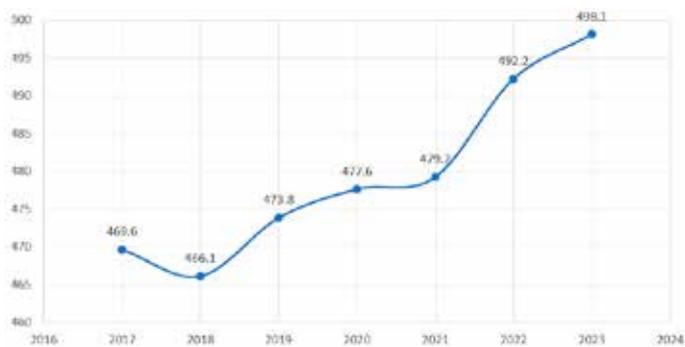
ный продукт можно на примере Ямало-Ненецкого автономного округа. На территории региона базируется одна из главных добывающих мощностей компании (Бованенковское, Ямбургское и Уренгойское месторождения). Добыча полезных ископаемых на 2023 год занимала 66,2 % от общего объема валового регионального продукта ЯНАО, основную массу которого составляла добывающая деятельность корпорации Газпром.

Важно упомянуть, что будучи крупным предприятием, Газпром всячески поддерживает и субъектов малого и среднего бизнеса (МСП). Так, за счет программ импортозамещения в деятельности Газпрома в 2023 году было задействовано более 1 300 субъектов МСП. Преимущественно они выполняли вторичные функции для деятельности компании, а также обеспечивали поставки оборудования и материалов.

Несмотря на поддержку малого и среднего бизнеса, Газпром сохраняет свои ключевые позиции в газодобывающей отрасли. На долю предприятия приходится порядка 63 % рынка добычи и переработки природного газа в России, создавая тем самым барьеры для вхождения новых компаний в отрасль.

Несмотря на то, что Газпром остается крупнейшим работодателем на территории России. В 2023 году среднесписочная численность работников составила 498 тыс. чел., а общий прирост с 2017 по 2023 годы составил 28,5 тыс. чел. (рисунок 4). Особо ценен вклад в снижение уровня безработицы и создание новых рабочих мест в отдаленных регионах, таких как Ямало-Ненецкий автономный округ, где Газпром создает рабочие места не только за счет непосредственной деятельности компании, но и благодаря развитию инфраструктуры на территории пребывания.

К примеру, развивая новое месторождение, Газпром выступает в роли градообразующего предприятия. Компания вкладывает в развитие различных инфраструктурных объектов, будто школы, поликлиники и прочее. Такие инвестиции позволяют с одной стороны создавать благоприятные условия для жизни населения, так и снабжать жителей рабочими местами. Особенно это актуально, учитывая то, что зачастую представители газодобывающей профессии работают вахтовым методом, и создание иных рабочих мест позволяет обеспечить занятость для членов их семей.



**Рис. 4.** Среднесписочная численность персонала ПАО «Газпром» за 2017–2023 гг., тыс. чел.  
 Источник: составлено авторами на основе отчетов ПАО «Газпром» 2018–2023 гг.

Финансовые организации с государственным участием также занимают важную роль в экономике России. Так, на долю кредитных организаций с долей государственного капитала приходится 64,7 % от общего числа банковских активов или 126,4 трлн руб.

Государственная корпорация ВЭБ.РФ осуществляет инвестиции в реальный сектор экономики. Компания сопровождает 76 федеральных соглашений о защите и поощрении капиталовложений и осуществляет более 300 инвестиционных проектов. Подобные соглашения защищают интересы инвесторов через создание прогнозируемых условий для реализации крупных инвестиционных проектов, предотвращая потерю активов. За период с 2022 года было заключено соглашений по инвестициям на сумму более 2,7 трлн руб., а общий объем инвестиций составил 3,4 трлн руб.

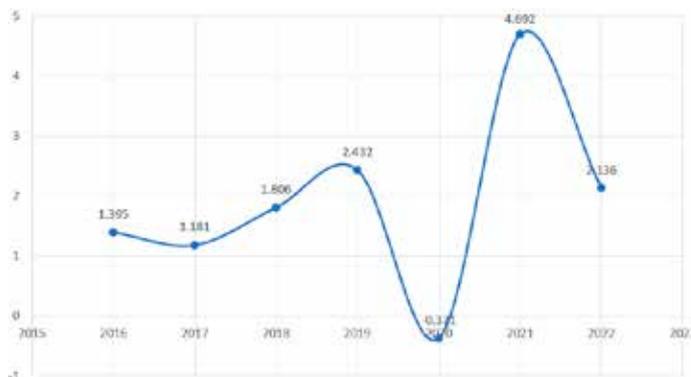
Корпорация обеспечила строительство таких социальных объектов, как аэропорты в Новом Уренгое, Воронеже, Хабаровске, Магадане, Улан-Удэ.

ВЭБ финансировал строительство ТЭС «Ударная» на Таманском полуострове, являющейся поставщиком более 10 % всей электроэнергии в Краснодарском крае.

Таким образом, можно сказать, что компании с государственным участием являются неотъемлемой частью экономики России. Они осуществляют значительный вклад как в внутренний валовой продукт страны, так и в внутренние валовые региональные продукты отдельных субъектов РФ. Компании позволяют обеспечивать общество необходимым социально-общественными благами, которые не могут в полной мере реализованы частными фирмами.

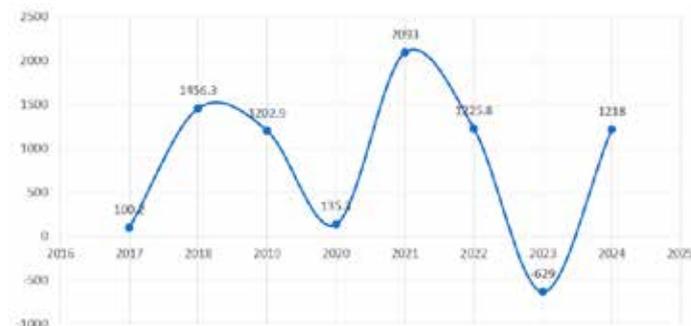
В 2022 году в связи с введением санкций при-

быль компаний с государственным участием резко сократилась и составила 2 136 млрд руб. В 2021 году общая прибыль составила 4 692 млрд руб., таким образом общее изменение составило –52 % (рисунок 5).



**Рис. 5.** Финансовый результат акционерных обществ, чьи акции (свыше 25 %) находятся в федеральной собственности (млрд руб.)  
 Источник: составлено авторами на основе Федеральной службы государственной статистики (Росстат)

Государственная Крупнейшими среди них являются Газпром, Роснефть, Аэрофлот, РЖД и прочие. Все они действуют в различных отраслях экономики, формируя экономическую базу для экономического рынка. Преимущественно, в крупнейших компаниях с государственным участием государство владеет контрольным пакетом акций (50 % + 1 акция), что позволяет осуществлять исчерпывающий контроль за их деятельностью.



**Рис. 6.** Прибыль компании ПАО «Газпром» за 2017–2024 гг., млрд руб.  
 Источник: составлено авторами на основе отчетов ПАО «Газпром» 2018–2024 гг.

За последние 7 лет Газпром показывал различные показатели прибыли, варьирующиеся от 100 млрд руб. до 2,7 трлн руб. В 2021 году, наоборот, Газпром показал рекордные показатели прибыли в размере 2,7 трлн руб. (рисунок 6).

В последние годы прибыль корпорации снизилась, причиной тому послужили санкции, а также тот факт, что сейчас Газпром активно вкладывается в развитие новых месторождений. Худший

показатель был в 2023 году, когда убыток составил 629 млрд руб., основной причиной этому расширение пакета санкций против компании, что оказало негативный эффект как на деятельность корпорации, так и на всю экономику государства.

Огромный вклад в бюджет Газпром осуществляет путем уплаты различного рода налоговых платежей, в том числе налога на прибыль организаций. Объемы уплачиваемого налога зависят напрямую от объема полученной прибыли, в связи с этим, есть прямая зависимость объема прибыли и уплачиваемого налога. Пиковое значение составило 522,6 млрд руб. в 2021 году, что соответствует бюджету пяти среднестатистических регионов России (рисунок 7).



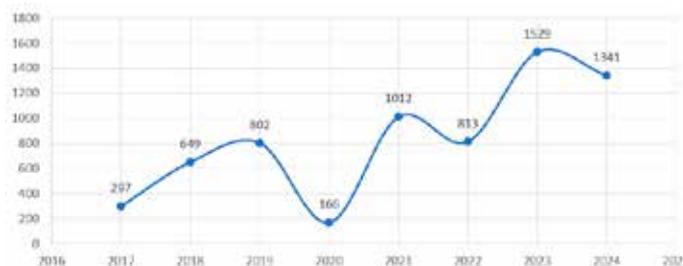
**Рис. 7.** Налог на прибыль организаций, уплаченный ПАО «Газпром» в 2017–2023 г., млрд руб.  
Источник: составлено авторами на основе отчетов ПАО «Газпром» 2018–2024 гг.

В 2022 году с введение масштабных санкций против России со стороны иностранных государств, Газпром попал под санкции как предприятие, принадлежащее государству. Крупные совместные с европейскими государствами проекты были заморожены, а также в сентябре 2022 года была совершена диверсия на «Северный Поток — 2».

Несмотря на огромное санкционное давление со стороны США и Евросоюза, Газпром и его аффилированные компании остаются ключевыми экспортерами природного газа и нефти в РФ. На данный момент активно развиваются торговые отношения со странами Азии и Ближнего Востока, в том числе, в рамках Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества. Другой крупнейшей компанией с государственным участием в РФ является Роснефть.

ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» — лидер в нефтяной отрасли РФ и является одной из крупнейших публичных компаний, действующих в об-

ласти добычи нефти. За последние 7 лет Роснефть является достаточно прибыльной корпорацией, показатели прибыли которой варьируются от 166 млрд руб. до 1,5 трлн руб. (рисунок 8). В 2020 году показатели финансовой отчетности компании заметно снизились за счет влияния факторов пандемии COVID-19 и составили 166 млрд руб. За последний год прибыль корпорациикратно выросла, что связано с развитием экспортной деятельности организации. Корпорация показала рекордные показатели прибыли за последние годы — 1 529 млрд руб. Помимо того, на высокую прибыль оказало влияние снижение курса рубля. Основные доходы компания получает от внешнеэкономической деятельности в различной валюте. Таким образом, низкий курс рубля дает Роснефти большую выручку в национальной валюте.



**Рис. 8.** Прибыль компании ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» за 2017–2024 гг., млрд руб.

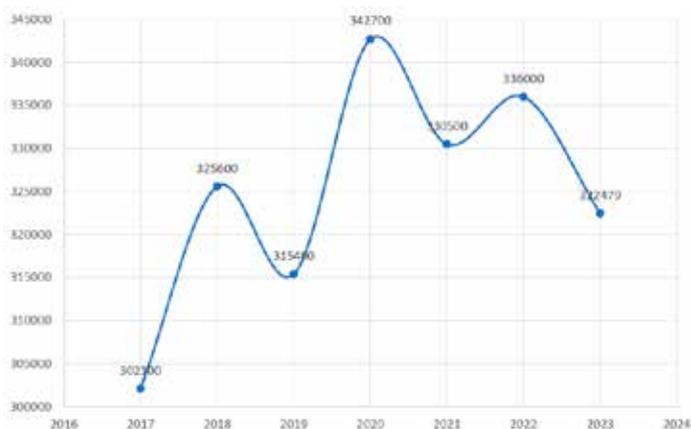
Источник: составлено авторами на основе отчетов на основе годовой отчетности ПАО «НК Роснефть» 2017–2024 гг.

Несмотря на вызовы последних лет, Роснефть остается крупнейшим работодателем в РФ, а среднесписочная численность персонала за период 2017–2023 гг. составила 327 тыс. чел. (рисунок 9). Кризисный ковидный год не стал исключением, и общая численность компании выросла на 9% на фоне масштабных сокращений в экономике России. На основе этих данных можно сделать вывод, что компания поддерживала рынок труда в общий кризисный период.

Впервые, под санкции со стороны США и Евросоюза Роснефть попала еще в 2014 году, однако главный «удар» пришелся на февраль 2022 года. Пакет санкций включал запрет иностранных компаний на торговлю с Роснефтью, а также отказ многих стран от закупок нефти у России. С целью стабилизации деятельности компании было принято решение о переориентации с Европейского рынка на Азиатский рынок и рынок Ближнего Востока. К концу 2022 года доля восточно-азиат-

ского направления в структуре реализации нефти достигла 77 %.

Помимо компаний, действующих в отрасли добычи и переработки полезные ископаемых, стратегическое значение имеют компании с государственным участием в транспортной сфере. Одной из ключевых подобных компаний является РЖД.

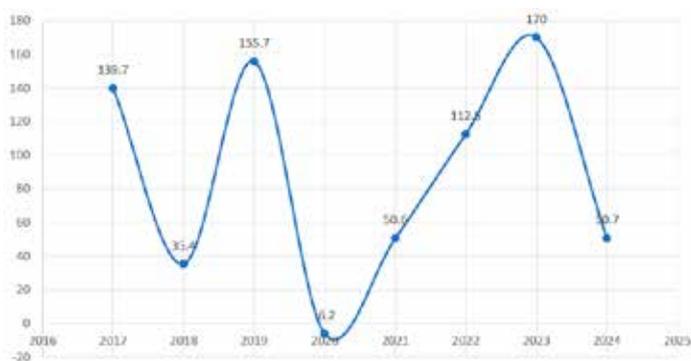


**Рис. 9.** Численность персонала ПАО «НК «Роснефть» за 2017–2023 гг., чел.

Источник: составлено авторами на основе отчетов на основе годовой отчетности ПАО «НК Роснефть» 2017–2024 гг.

ОАО «РЖД» — главная компания в России, действующая на рынке железнодорожных перевозок и обслуживания и относится к типу естественных монополий.

Анализ прибыли компании за последние 7 лет показывает, что в сравнении с КГУ компаниями, действующими в энергетической отрасли, показатели заметно ниже (рисунок 10).



**Рис. 10.** Прибыль компании ОАО «Российские железные дороги» за 2017–2024 гг., млрд руб.

Источник: составлено авторами на основе годовой отчетности МСФО ОАО «РЖД» 2018–2024 гг.

Этот факт обусловлен тем, что РЖД преимущественно действует в сфере услуг на внутреннем

рынке, поэтому, с одной стороны предприятие не так подвержено влиянию международных санкций (большая доля перевозок осуществляется на территории РФ, а также стран СНГ), но при этом компания не получает в таком объеме доходы от международной деятельности. Наиболее кризисный год для компании стал 2020 год, так как пандемия и самоизоляция заставила многих отказаться от путешествия железнодорожным транспортом, вызвав простои в железнодорожных перевозках. Чистый убыток компании составил 6,2 млрд руб. Несмотря на все проблемы, показатели прибыли корпорации можно считать умеренными (учитывая масштабы компании). С 2021 года фиксируется положительная динамика прибыли, в 2021 году показатель составил 50,6 млрд руб., в 2022 году 112,5 млрд руб. (+120 % от показателя предыдущего года) и в 2023 году 170 млрд руб. (+51 % от показателя предыдущего года). Однако, в 2024 году компания показала значительное падение показателя прибыли до 50,7 млрд. руб. (–70 % от показателя предыдущего года)

Развитие холдинга «РЖД» имеет стратегическую значимость для развития экономики России. Железнодорожные перевозки остаются одним из главных способов транспортировки по территории России, учитывая ее масштабы. Из отчета компании за 2024 год следует, что объем пассажиропотока увеличился на 8 %, связано это с ограничениями на перелет воздушных судов в южных регионах России (Краснодарский край, Липецкая, Воронежская, Курская область и т. д.), а также изменениями в местах отдыха населения. Люди стали чаще отдавать предпочтения отдыху на территории России в связи с затруднительностью зарубежного туризма. Особая роль компании отводится и в оборонной промышленности, что весьма значимо в настоящее время.

Холдинг РЖД, как и другие российские компании, попал под международные санкции в начале 2022 года. Основной проблемой для предприятия является вопрос замещения иностранных компонентов в железнодорожном транспорте, а также замещение иностранного железнодорожного транспорта.

К примеру, известный поезд «Сапсан», обеспечивающий скоростное транспортное сообщение между Москвой и Санкт-Петербургом производился немецкой компанией Siemens и после введения санкций судьба транспорта до сих пор

окончательно неизвестна. Холдинг пытается преодолеть вызовы, вызванные санкциями, преимущественно за счет выхода на новые рынки, такие как Китай и прочие Азиатские страны.

### Результаты

Таким образом, компании с государственным участием на Российском рынке занимают ключевые позиции. Они представлены в ведущих отраслях экономики и задают основные направления их развития. Преимущественно, государство полностью контролирует деятельность данных компаний, что вызвано их стратегической значимостью. С одной стороны, государственное владение позволяет компаниям быстрее развиваться и легче получать финансовую поддержку. Обратной стороной такого владения является подверженность международному влиянию, в частности международным санкциям, фактически, ограничивающим их деятельность на мировом рынке. Однако, это вызвало необходимость искать пути решения возникших проблем, что в свою очередь дало толчок для их дальнейшего развития.

### Обсуждения

Полученные в ходе исследования результаты в целом коррелируют с выводами ряда отечественных экономистов, рассматривающих роль государственного сектора в обеспечении устойчивости национальной экономики в условиях внешних шоков. Так, в работах А. Е. Абрамова и соавторов подчеркивается, что государственный капитал в России выполняет не только производственную, но и стабилизирующую макроэкономическую функцию, сглаживая циклические колебания и снижая риски системных кризисов. Аналогичный вывод следует и из проведенного в данной статье анализа динамики валового внутреннего продукта, занятости и налоговых поступлений крупнейших компаний с государственным участием [Российская экономика в 2021... 2022].

В исследованиях Г. Ф. Каячева государственный капитализм рассматривается как инструмент адаптации национальной экономики к условиям глобализации и внешнеэкономических ограничений. Автор указывает, что в условиях санкционного давления возрастает регулирующая роль государства, а компании с государственным участием трансформируются из рыночных агентов в ключевые элементы экономического суве-

ренитета [Каячев 2021]. Результаты настоящего исследования подтверждают данный тезис: несмотря на сокращение прибыли в 2022–2023 гг., такие корпорации, как ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть» и ОАО «РЖД», сохранили устойчивость операционной деятельности, обеспечили занятость и продолжили реализацию инвестиционных программ.

В работах, посвященных корпоративному управлению в компаниях с государственным участием (И. Ю. Беляева, М. М. Пухова), подчеркивается двойственная природа таких структур: с одной стороны, они обладают доступом к государственным финансовым ресурсам и административной поддержке, с другой — склонны к снижению рыночной эффективности и росту управленческих издержек [Беляева 2014]. Однако в рамках настоящего исследования выявлено, что в условиях санкций именно государственная форма собственности стала ключевым фактором сохранения устойчивости, поскольку обеспечила доступ к бюджетной поддержке, государственным гарантиям и приоритетному финансированию.

В отличие от большинства существующих исследований, где акцент делается преимущественно на институциональных и управленческих аспектах функционирования КГУ, в данной работе основной упор сделан на количественную оценку финансово-экономических последствий санкций через показатели прибыли, доли в ВВП, налоговых поступлений и занятости [Шамсутдинов 2023]. Это позволяет не только теоретически, но и эмпирически подтвердить трансформационные роли государственного сектора в экономике России после 2022 года.

Кроме того, настоящая статья расширяет научное понимание процессов адаптации КГУ за счет анализа их переориентации на азиатские рынки, активизации программ импортозамещения и усиления взаимодействия с субъектами малого и среднего предпринимательства. В существующих исследованиях данные аспекты, как правило, рассматриваются фрагментарно, без привязки к конкретным финансовым результатам.

Таким образом, в отличие от предыдущих работ, в которых санкции рассматриваются преимущественно как фактор экономического ущерба, в данном исследовании они интерпретируются также как катализатор структурных преобразований государственного сектора, приводящий к

формированию новой модели его функционирования, ориентированной на внутренний рынок, технологическую независимость и диверсификацию внешнеэкономических связей.

### **Заключение (Выводы)**

Компании с государственным участием (КГУ) занимают системообразующее место в экономической структуре Российской Федерации. Они не только обеспечивают значительную долю валового внутреннего продукта и налоговых поступлений, но и выполняют важнейшие институциональные функции — формирование производственного потенциала, развитие инфраструктуры, поддержание занятости и технологической стабильности. В условиях современных геополитических трансформаций роль КГУ возрастает, так как именно они выступают гарантами макроэкономической устойчивости и проводниками государственной экономической политики.

Введение масштабных санкций в 2022–2023 годах оказало многоплановое влияние на деятельность компаний с государственным участием. Экономические ограничения привели к снижению экспортных доходов, осложнению финансовых операций в иностранной валюте и ограничению доступа к зарубежным технологиям. В результате усилилась зависимость от внутренних источников финансирования и необходимость структурной адаптации. Вместе с тем санкционное давление стало стимулом для переосмысления стратегических приоритетов развития государственного сектора.

Анализ показывает, что санкции выступили своеобразным «институциональным шоком», выявив уязвимые звенья экономической системы, но одновременно запустив процессы технологического обновления и импортозамещения. КГУ переориентировали внешнеэкономическую

деятельность на азиатские и ближневосточные рынки, расширили участие в региональных интеграционных форматах и активизировали взаимодействие с национальными субъектами малого и среднего бизнеса. Это позволило сформировать предпосылки для устойчивого развития и повышения внутренней самодостаточности.

Несмотря на временное снижение финансовых результатов, компании с государственным участием сохранили способность выполнять ключевые макроэкономические функции. Государственная форма собственности обеспечила их устойчивость к внешним шокам, позволив сохранить управляемость финансовых потоков и стратегических активов. В долгосрочной перспективе это способствует укреплению экономического суверенитета страны и снижению зависимости от внешних рынков капитала.

Таким образом, санкционное воздействие, несмотря на его негативные краткосрочные эффекты, выступило драйвером институциональной и структурной трансформации государственного сектора. Компании с государственным участием подтвердили свою ключевую роль в обеспечении экономической безопасности, реализации приоритетных национальных проектов и формировании новой модели экономического роста, основанной на технологической независимости, диверсификации экспорта и усилении внутреннего производственного потенциала.

В целом можно заключить, что развитие КГУ в пост-санкционный период становится не только экономическим, но и стратегическим фактором устойчивости российской государственности, определяя вектор будущего развития национальной экономики.

### **Список источников**

1. Абрамов 2023 — Абрамов А. Е. Подходы к измерению государственного сектора и оценке его эффективности / А. Е. Абрамов, А. А. Першин, М. И. Чернова. DOI: 10.31107/2075-1990-2023-2-27-46 // Финансовый журнал = Financial Journal. 2023; 15(2):27–46. ISSN: 2075-1990; eISSN: 2658-5332.
2. Беляева 2014 — Беляева И. Ю. Специфика корпоративного управления в компаниях с государственным участием в зарубежных странах / И. Ю. Беляева, М. М. Пухова. EDN: TKHYHR. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление = Bulletin Tver State University. Series: Economics and Management. 2014; 4-1:30–38. ISSN: 2219-1453.
3. Каячев 2021 — Каячев Г. Ф. Государственный капитализм и государственное регулирование экономики в условиях глобализации. DOI: 10.26730/2587-5574-2021-3-4-14. EDN: QSBJNQ // Экономика и управление инновациями. 2021; 3:4–14. ISSN: 2587-5574.

4. Российская экономика в 2021... 2022 — Российская экономика в 2021 году. Тенденции и перспективы : Обзор / А. Е. Абрамов, Н. А. Авксентьев, С. А. Алиев [и др.]. Выпуск 43. Москва : Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, 2022. 604 с. ISBN: 978-5-93255-636-8. EDN: LCSUGM.
5. Шамсутдинов 2023 — Шамсутдинов Т. А. Компании с государственным участием как часть государственного сектора в экономике Российской Федерации. EDN: LYUJCR // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т) = Novelty. Experiment. Traditions (N.Ex.T). 2023; 9(2):99–110. eISSN: 2949-3625.

### References

1. Abramov A. E. Podkhody k izmereniyu gosudarstvennogo sektora i otsenke yego effektivnosti [Approaches to Measuring the Public Sector and Assessing Its Effectiveness]. DOI: 10.31107/2075-1990-2023-2-27-46. *Financial Journal*. 2023; 15(2):27–46. ISSN: 2075-1990; eISSN: 2658-5332 (in Russ.).
2. Belyaeva I. Yu. Spetsifika korporativnogo upravleniya v kompaniyakh s gosudarstvennym uchastiyem v zarubezhnykh stranakh [Specifics of Corporate Governance in Companies with State Participation in Foreign Countries]. EDN: TKHYHR. *Bulletin Tver State University. Series: Economics and Management*. 2014; 4-1:30–38. ISSN: 2219-1453 (in Russ.).
3. Kayachev G. F. Gosudarstvennyy kapitalizm i gosudarstvennoye regulirovaniye ekonomiki v usloviyakh globalizatsii [State Capitalism and State Regulation of the Economy in the Context of Globalization]. DOI: 10.26730/2587-5574-2021-3-4-14. EDN: QSBJNQ. *Ekonomika i upravleniye innovatsiyami*. 2021; 3:4-14. ISSN: 2587-5574 (in Russ.).
4. *Rossiyskaya ekonomika v 2021 godu. Tendentsii i perspektivy : Obzor* [Russian Economy in 2021. Trends and Prospects: An Overview]. By A. E. Abramov, N. A. Avksentyev, S. A. Aliyev [et al.]. Issue 43. Moscow : E. T. Gaidar Institute for Economic Policy Publ., 2022. 604 p. ISBN: 978-5-93255-636-8. EDN: LCSUGM (in Russ.).
5. Shamsutdinov T. A. Kompanii s gosudarstvennym uchastiyem kak chast' gosudarstvennogo sektora v ekonomike Rossiyskoy Federatsii [Companies with state participation as part of the public sector in the economy of the Russian Federation]. EDN: LYUJCR. *Novelty. Experiment. Traditions (N.Ex.T)*. 2023; 9(2):99–110. eISSN: 2949-3625 (in Russ.).

#### Информация об авторах:

**Павлова Ирина Владимировна** — доктор экономических наук, доцент, AuthorID: 678520, SPIN-код: 3591–3681, профессор кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления; **Дегтярев Кирилл Павлович** — студент бакалавриата.

*Место работы авторов:* федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»: пр-кт Ленинградский, 49/2, Москва, 125167, Россия.

#### Information about the authors:

**Pavlova Irina V.** — Doctor of Economics, Associate Professor, AuthorID: 678520, SPIN-code: 3591–3681, Professor in the Department of Corporate Finance and Corporate Governance; **Degtyarev Kirill P.** — undergraduate student.

*Affiliation of the authors:* Financial University: 49/2 Leningradsky Prospect, Moscow, 125167, Russia.

*Статья поступила в редакцию 29.10.2025; одобрена после рецензирования 17.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 10/29/2025; approved after reviewing 11/17/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 161–169.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 161–169.

Научная статья

УДК: 314.15(470+571):336.2.026 [339]

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.18

### Современная демографическая ситуация в России и совершенствование мер поддержки семей с детьми (на примере налоговых вычетов)

**Юрий Олегович Чечулин** — Российская таможенная академия, Московская обл., Люберцы, Россия. [y.chechulin@customs-academy.ru](mailto:y.chechulin@customs-academy.ru), <https://orcid.org/0009-0002-3783-5557>

**Аннотация.** Предметом исследования является демографическая ситуация в России и процесс совершенствования мер, направленных на поддержку рождаемости в стране. Депопуляция, характерная в последние годы в России, способна в долгосрочной перспективе отрицательно повлиять на трудовой потенциал, поскольку даже миграционные процессы не всегда полностью компенсируют естественную убыль населения. При этом трудовой потенциал любой страны является одним из факторов развития экономики и играет важную роль в обеспечении экономической безопасности. Цель исследования: на основе официальных статистических данных сделать выводы о демографической ситуации в России и предложить конкретные меры, которые могут способствовать повысить уровень рождаемости в стране и поддержать уже существующие семьи с детьми (на примере совершенствования механизма налоговых вычетов). Материалы статьи могут быть полезны обучающимся, педагогическим работникам, ученым и другим специалистам, интересующимся демографической ситуацией в России, трудовым потенциалом, возможными мерами поддержки рождаемости и системой налоговых вычетов.

**Ключевые слова:** демография России, численность населения, депопуляция, коэффициент естественного прироста, суммарный коэффициент рождаемости, повышение уровня рождаемости, имущественный налоговый вычет, стандартный налоговый вычет, совершенствование налоговых вычетов.

**Для цитирования:** Чечулин Ю. О. Современная демографическая ситуация в России и совершенствование мер поддержки семей с детьми (на примере налоговых вычетов). DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.18 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:161–169.

JEL: J11, R23

Original article

### The current demographic situation in Russia and the improvement of measures to support families with children (using the example of tax deductions)

**Yuriy O. Chechulin** — Russian Customs Academy, Moscow region, Lyubertsy, Russia. [y.chechulin@customs-academy.ru](mailto:y.chechulin@customs-academy.ru), <https://orcid.org/0009-0002-3783-5557>

**Abstract.** The subject of the study is the demographic situation in Russia and the process of improving measures aimed at supporting the birth rate in the country. Depopulation, which has been characteristic in Russia in recent years, can negatively affect labor potential in the long term, since even migration processes do not always fully compensate for the natural decline of the population. At the same time, the labor potential of any country is one of the factors of economic development and plays an important role in ensuring economic security. The purpose of the study: based on official statistical data, draw conclusions about the demographic situation in Russia and propose specific measures that can help increase the birth rate in the country and support existing families with children (using the example of improving the mechanism of tax deductions). The materials of the article may be useful to students, teachers, scientists and other specialists interested in the demographic situation in Russia, labor potential, possible measures to support fertility and the system of tax deductions. When writing a scientific article, logical-structural and comparative analysis, generalization, statistical analysis methods and other research methods were used.

**Key words:** demographics of Russia, population size, depopulation, natural growth rate, total fertility rate, increased fertility rate, property tax deduction, standard tax deduction, improvement tax deductions.

**For citation:** Chechulin Yu. O. The current demographic situation in Russia and the improvement of measures to support families with children (using the example of tax deductions). DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.18. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:161–169 (in Russ.).

JEL: J11, R23

## Введение

В эпоху глобализации, свободы информации, существования различных средств массовой информации (СМИ), интернета актуальной проблемой становится навязывание некоторыми странами Запада идей, способных негативным образом влиять на институт семьи и снижать ценность многодетной семьи. В таких условиях многократно возрастает роль государства в регулировании демографических процессов в стране, в поддержке рождаемости, в сохранении традиционных ценностей и т. д. В России предпринимаются меры по формированию положительной (традиционной) модели демографического поведения: защита семьи, материнства, отцовства и детства согласно последней редакции Конституции находится в совместном ведении страны и ее субъектов. Кроме этого, важное значение имеет совершенствование мер поддержки рождаемости в стране.

Анализ современных публикаций позволяет сделать вывод, что вопросы совершенствования системы мер поддержки рождения детей опираются на теоретические положения демографии в целом, методы изучения и анализа демографических процессов, численности и структуры населения и т. д., а также на практические аспекты осуществления демографической политики. Вопросам демографии посвящены работы таких исследователей, как Е. К. Рудакова: докторская диссертация на тему «Обеспечение демографической безопасности России в условиях когнитивных угроз» [Рудакова 2023]. В работе уточнено содержание таких базовых понятий как «демографическая политика», «демографическое развитие», определена система угроз демографической безопасности и т. д. В монографии «Семья и демографические процессы в современной России» под редакцией Т. К. Ростовской (авторы Т. К. Ростовская, В. Н. Архангельский, А. Е. Иванова, О. В. Кучмаева, В. Г. Семенова) [Семья и демографические процессы... 2021] проведен анализ существующих эмпирических данных, в том числе полученных авторскими социологическими исследованиями, позволяющий определить и обосновать направления результативной се-

мейно-демографической политики. Тематике исследования посвящены многие научные статьи обучающихся, молодых ученых, педагогических работников. Так, например, при одном только поисковом запросе «Демографическая ситуация в России» научная электронная библиотека Elibrary.ru формирует более 5 тысяч различных публикаций, часть из которых использована при написании данной работы, например, работы следующих авторов: Н. В. Летова, А. И. Агеев, В. М. Медков и других исследователей.

## Методы исследования

При написании научной статьи использованы логико-структурный и сравнительный анализ, обобщение, дедукция и индукция, методы статистического анализа и другие методы исследования. При разработке механизма совершенствования системы налоговых вычетов использован системный подход.

## Результаты исследования

Основным результатом исследования является общая характеристика современной демографической ситуации в России и предложенный авторский механизм совершенствования системы налоговых вычетов, направленный на поддержку семей с детьми и повышение уровня рождаемости.

Демографическая ситуация определяется многими параметрами. Базовым показателем для составления статистики по населению является его численность. Именно значения данного показателя используется при расчете индексов и динамики многих демографических процессов: индекса естественного движения населения, процессов, связанных с миграцией, брачностью и разводимостью, темпом роста населения и др. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики России, численность населения России на 01 января 2025 года составила 146 119,9 тыс. человек, а в 2024 году на эту же дату — 146 50,8 тыс. человек, т. е. за год зафиксировано уменьшение численности примерно на 31 тысячу человек<sup>2</sup>. «Среди общего количества государств мира, которых насчитывается около двухсот (в зависимости от используемого подхода и наличия частично или вовсе непри-

1 © Ю. О. Чечулин, 2025  
Вестник МИРБИС, 2025, № 4(44), с. 161–169.

2 По данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики России. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 11.09.2025).

знанных государств» [Чечулин 2024, 147], 146,1 млн характеризует большую численность населения, что позволяет стране занимать 9 место в рейтинге стран по общей численности. В первой пятерке стран по этому показателю представлены такие страны как Индия, Китай, США, Индонезия, Пакистан<sup>1</sup>. Однако, можно посмотреть на это значение (146,1 млн) и через призму размеров территории. Поскольку Россия занимает первое место по размерам территории, плотность населения довольно низкая: всего около 9 жителей на 1 км<sup>2</sup>. Для сравнения: плотность населения в Монако (в одной из самых маленьких и наиболее густонаселённых стран мира) составляет около 26 145 жителей на 1 км<sup>2</sup>, в Сингапуре — 8 476<sup>2</sup>. Таким образом, особенностью демографической ситуации России является относительно высокая (по отношению к другим странам мира) числен-

ность населения, при этом относительно низкая плотность населения. Характеризуя численность населения России следует учитывать, что Федеральная служба государственной статистики публикует данные без учета информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям. Население новых субъектов России можно оценить приблизительно в 3,2 млн человек<sup>3</sup>, взяв за основу данные проекта бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования на 2024 год. Таким образом, численность населения России с учетом новых субъектов приблизилась к 150 млн человек. Сбор данных по численности населения России в период с 2015 по 2025 год (без учета статистики по новым субъектам) позволил построить следующий график (см. рисунок 1).



**Рис. 1.** Численность населения России с 2015 по 2025 год (на 1 января каждого года)  
Источник: составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 11.09.2025).

Согласно графику, представленному на рисунке 1, можно сделать вывод о том, что с 2015 по 2020 году в стране наблюдался рост численности населения, однако с 2020 по 2025 год, наоборот, сокращение. Это можно объяснить множеством факторов и явлений, происходящих в социальной, экономической и политической сферах страны. Анализ информации только о численности населения не позволяет выявить за счет чего она уменьшается или увеличивается, ведь население страны меняется под влиянием

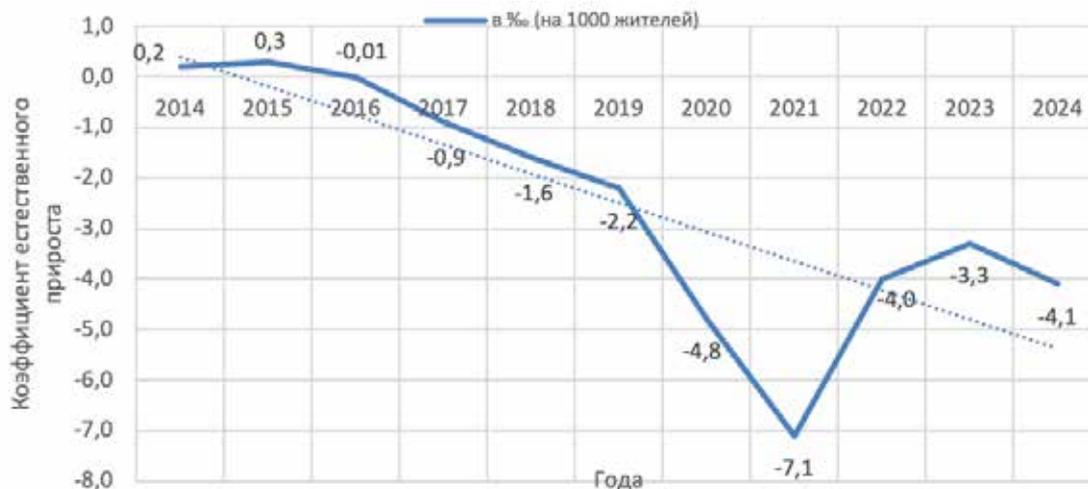
как естественного движения населения (за счет таких демографических явлений как рождаемость и смертность), так и миграции. В связи с этим, исследуем статистику коэффициента естественного прироста (далее — КЕП), показывающий разницу между рождаемостью (количество рождённых на 1 000 жителей за год) и смертностью (количество умерших на 1 000 жителей за год). Если значение КЕП отрицательное, то в стране наблюдается естественная убыль населения. Обработка данных коэффициента есте-

1 World Population Prospects 2024. Текст : электронный // UN : официальный сайт. URL: <https://population.un.org/wpp/downloads?folder=Standard%20Projections&group=Most%20used> (дата обращения: 11.09.2025).

2 Там же.

3 Горошилова А. ФОМС: численность населения новых регионов составляет 3,2 млн человек. Текст : электронный // Коммерсантъ : сетевое издание. 29.09.2023. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6250699> (дата обращения: 11.09.2025).

ственного прироста населения России в период с 2015 по 2024 год (без учета статистики по новым субъектам) позволила построить следующий график (см. рисунок 2).



**Рис. 2.** Коэффициент естественного прироста в России с 2014 по 2024 год  
 Источник: составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 11.09.2025).

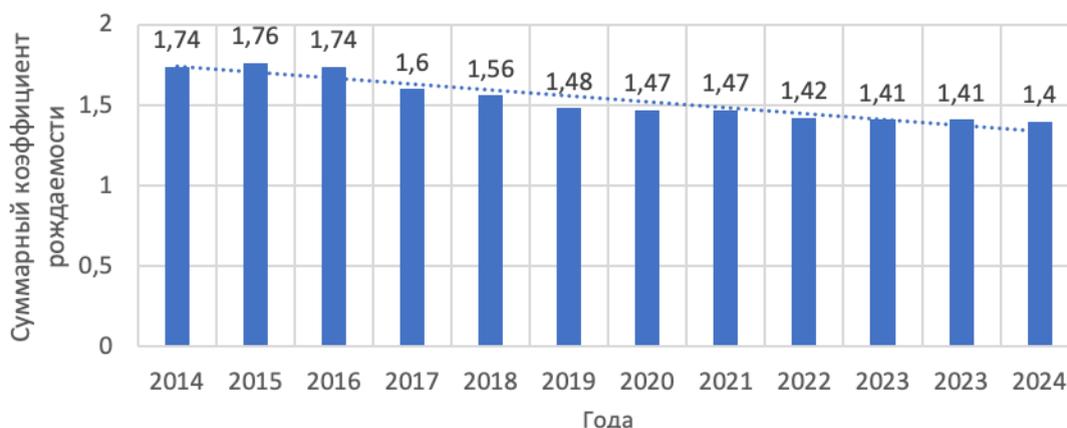
Анализ данных, представленных на рисунке 2 позволяет сделать вывод о том, что в стране в период с 2016 по 2024 год наблюдается отрицательный естественный прирост населения (убыль), т. е. рост численности населения в период с 2016 по 2020 год обусловлен миграцией, а не естественным движением (приростом) населения: международная миграция стабильно положительная. «В этом явлении многие специалисты видят единственный источник выхода нашей страны из депопуляционной ямы. ... Длительное время количество въезжающих в Российскую Федерацию существенно превышало число покидающих ее» [Жуков 2023, 26]. Отметим, что сохраняющаяся долгое время тенденция на отрицательный естественный прирост населения является одной из ключевых проблем демографической ситуации России. По данным Федеральной службы государственной статистики естественный прирост населения был положительным в 1950, 1960, 1970, 1980, 1990 годах, а затем, в 1995 году зафиксировано отрицательное значение (-5,7), которое с этого года (за исключением 2013, 2014, 2015 годов) не превышало нуля.

Первоочередной причиной естественной убыли населения является низкая рождаемость: это показывает еще один важный демографический показатель — суммарный коэффициент рождаемости или, по-другому, коэффициент (уровень)

фертильности. Данный показатель характеризует уровень рождаемости и показывает среднее число детей на одну женщину репродуктивного возраста. Для расширенного воспроизводства населения в стране значение данного показателя должно быть около 2,1 и более. Обработка данных коэффициента фертильности в России за последние 10 лет (в период с 2014 по 2024 без учета статистики по новым субъектам) позволила построить следующий график (см. рисунок 3).

Анализ данных, представленных на рисунке 3, позволяет сделать вывод о том, что в стране в период с 2014 по 2024 год наблюдается тенденция на снижение коэффициента фертильности. Таким образом, количество детей в семьях недостаточно для улучшения демографической ситуации в стране и государство принимает различные меры по стимулированию рождаемости. Комплексность таких мер означает не только материальную поддержку, но и формирование идеологии, направленной на «защиту брака как союза мужчины и женщины<sup>1</sup> (ч. 1 п. ж. 1 ст. 72 Конституции РФ), функциональное назначение которого состоит не только в сознании семейного союза лиц разного пола, но и рождении, достойном воспитании детей» [Летова 2022, 68], защиту традиционных ценностей и т. д.

1 Конституция Российской Федерации : официальное издание. Москва : Юридическая литература, 2009. 64 с. С. 29. ISBN 978-5-7260-1096-0.



**Рис. 3.** Суммарный коэффициент рождаемости в России с 2014 по 2024 год  
Источник: составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 11.09.2025).

«Периодическое обращение к обществу и механизм совершенствования системы налоговых вычетов (см. рисунок 4).

развития страны, где немалая роль отводится программе развития института семьи и рождаемости, является частью непрерывного диалога руководства страны и граждан России» [Зорик 2025, 186]. Государство предусматривает целый спектр социальной помощи и направлений, по которым семьям с детьми предоставляется социальная помощь и поддержка. «Доминирующая позиция россиян состоит в том, что уровень рождаемости и помощь семьям с детьми — это сфера непосредственной ответственности государства» [Секички-Павленко 2023, 145]. При этом по мнению Летовой Н. В.: «государство ориентировано на оказание не всем семьям с детьми соответствующей помощи, а именно тем семьям, которые наиболее остро нуждаются в такой поддержке, например, семьи с низким уровнем дохода или оказывает меры поддержки тем семьям, которые реализуют программы, направленные на стимулирование рождения детей (многодетные семьи)» [Летова 2021, 149–150]. Изучив различные мнения по поддержке семей, считаю, что необходимо в равной степени уделять внимание развитию мер поддержки как семьям с низким уровнем дохода (отдельная группа мер), так и семьям, независимо от уровня дохода. При этом меры должны учитывать количество детей в семье, т. е. должны быть дифференцированы, чтобы повысить число многодетных семей и повысить значимость идеологии «Многодетность как новая норма». В качестве примера использования такой дифференциации предлагаю следующий

Предложенный авторский подход к механизму совершенствования системы налоговых вычетов предполагает следующие пояснения:

1. В целях поддержки многодетных семей и стимулирования рождаемости целесообразно осуществить увеличение суммы возврата подоходного налога при покупке жилья (имущественный вычет) в зависимости от количества детей в семье. Например, для многодетной семьи (4 и более ребенка) в рамках данного механизма предлагается повысить размер налогового вычета с 2 до 6 млн руб., т. е. в таком случае можно будет вернуть до 780 тыс. руб. уплаченного налога каждому из родителей (13 % от 6 млн руб.). Эти денежные средства, например, можно использовать на погашение ипотеки или при покупке квартиры с большим количеством комнат, поскольку чем больше семья, тем больше требуется площадь жилья для комфортного проживания.

2. Сумма для возврата налога на проценты по ипотеке также давно не увеличивались, поэтому предлагается дифференцировать эту сумму в зависимости от количества детей в семье: отменить ограничение по сумме для многодетной семьи (3 и более детей). Эта мера будет особенно актуальной для тех, кто планирует платить ипотеку долгий срок: 20 или даже 30 лет, поскольку в данном случае сумма уплаченных процентов банку будет значительной.

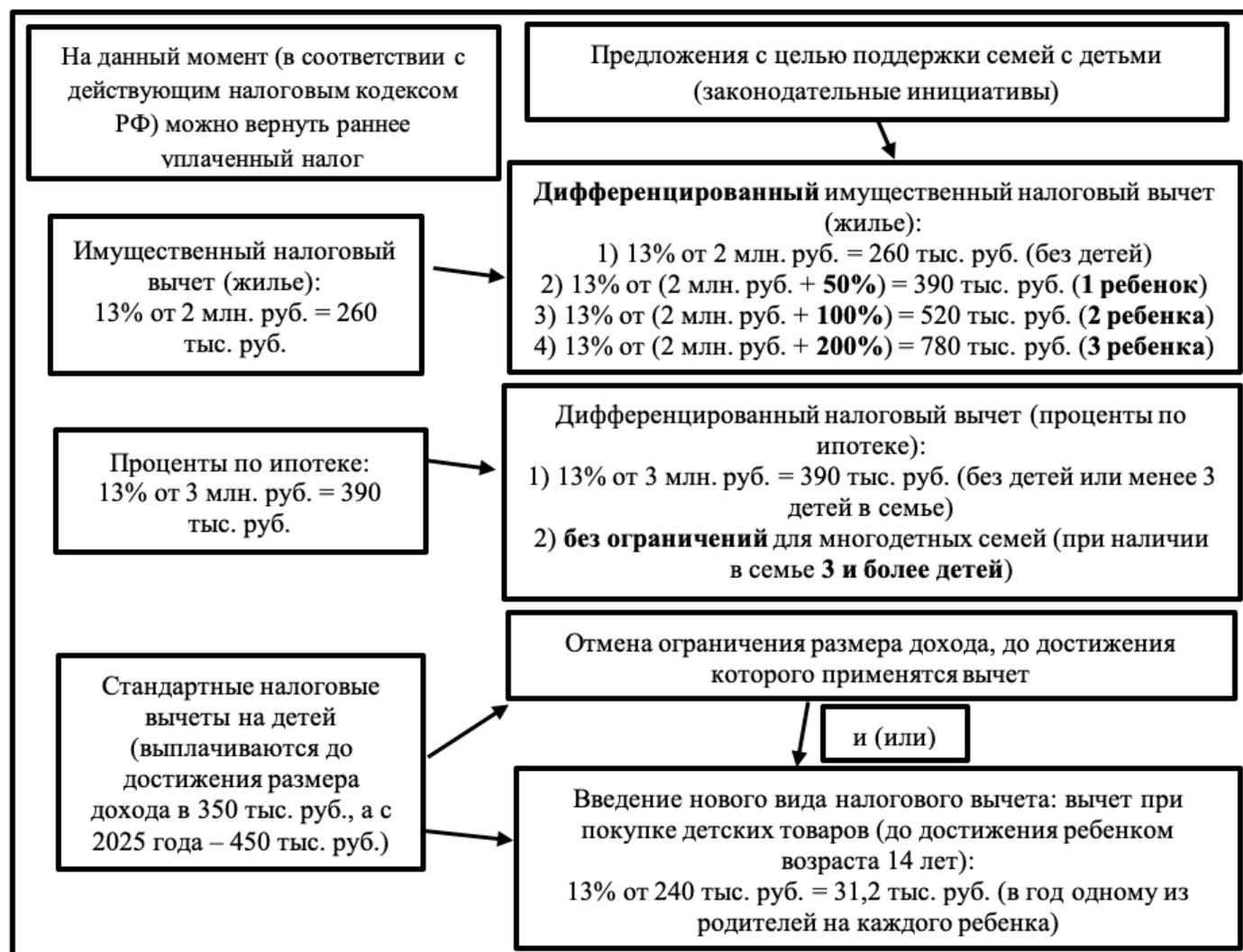


Рис. 4. Механизм совершенствования системы налоговых вычетов

Источник: составлено автором с использованием положений налогового кодекса Российской Федерации<sup>1,2</sup>

3. При использовании стандартного налогового вычета учитывается количество детей. С 2024 года планируется увеличение суммы данного вида налогового вычета. По данным официального сайта Федеральной налоговой службы: «увеличится стандартный вычет на второго и последующих детей и лимит доходов, до которого он предоставляется. Теперь вычет на второго ребенка составит 2 800 руб. (вместо 1 400 руб.), на третьего и каждого последующего — 6 000 руб. (вместо 3 000 руб.). ... Увеличен размер дохода, до достижения которого предоставляются стандартные налоговые вычеты на детей: вместо одного ребенка — 350 000 руб. теперь он составит 450 000 руб.»<sup>3</sup>. В рамках предложенного механизма предложена инициатива по вопросу снятия ограничения по уровню дохода. В таком случае этот налоговый вычет будет считаться мерой поддержки семей с детьми и его сумма, например, была бы ограничена 240 тысячами в год (исходя из предполагаемых трат по 20 тыс. в месяц на каждого ребенка). Таким образом, можно было бы вернуть 13 % от 240 тыс. руб. уплаченного налога,

1 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.09.2024). Текст : электронный. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 10.09.2025).

2 Там же. Часть 2. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 10.09.2025).

3 С 2025 года увеличатся стандартные налоговые вычеты. Текст : электронный // Федеральная налоговая служба РФ : официальный сайт. 16.07.2024. URL: [https://www.nalog.gov.ru/m77/news/tax\\_doc\\_news/15065836/](https://www.nalog.gov.ru/m77/news/tax_doc_news/15065836/) (дата обращения: 12.09.2025).

т. е. 31,2 тыс. руб. в год одному из родителей на каждого ребенка. Механизм получения вычета был бы схож с вычетом при покупке лекарств, когда необходимо предоставить рецепт и документы, подтверждающие оплату, например, чек. А при получении имущественного вычета на покупку детских товаров было бы достаточно факта наличия детей в семье, а также документов, подтверждающих оплату товаров, купленных, например, в детских магазинах, осуществляющих вид деятельности с МСС кодами 5641 (детская одежда, включая одежду для самых маленьких. Магазины, торгующие детской одеждой и одеждой для новорожденных, мебелью и аксессуарами для детей) и 5945 (игрушки, игры и хобби-товары).

### **Заключение (выводы)**

В данной научной статье приведены официальные статистические данные, характеризующие демографическую ситуацию в России. В результате исследования были получены следующие основные выводы:

1. В России с 2020 по 2025 год наблюдается снижение численности постоянного населения: миграционный прирост не полностью компенсирует естественную убыль населения.

2. С 2014 по 2024 год наблюдается тенденция на снижение коэффициента фертильности. В среднем за последние 10 лет значение данного показателя составило около 1,6, при этом в 2024 году значение снизилось до 1,4. Таким образом, расширенное воспроизводство населения в России не обеспечивается, поскольку уровень фертильности менее 2,1.

3. Государство принимает различные меры для повышения уровня рождаемости в стране. Так, например, национальный проект «Семья», анонсированный в 2024 году Президентом России, направлен на улучшение демографической ситуации в стране.

Кроме этого, по результатам изучения разных мнений по вопросам поддержки семей с детьми был предложен авторский подход к совершенствованию системы налоговых вычетов. В качестве основных элементов механизма, подлежащих возможному обсуждению на законодательном уровне, предлагается: дифференциация суммы имущественного вычета (на жилье, на проценты по ипотеке) в зависимости от количества детей в семье, снятие ограничения по уровню дохода для получения стандартного налогового вычета на детей и (или) разработку нового вида налоговых вычетов: на покупку детских товаров. Данные меры способны быть значимой поддержкой со стороны государства семьям с детьми, независимо от их уровня дохода, а также способствовать повышению уровня рождаемости, что является важным фактором для улучшения демографической ситуации в России и повышению трудового потенциала в долгосрочной перспективе.

Темы, связанные с демографией и влиянием демографической политики на экономику страны, будут оставаться актуальными еще многие годы, ведь от успешного решения широкого круга задач, направленных на положительные изменения в демографической ситуации России, зависит не только будущий трудовой потенциал и экономика страны, но и будущее страны в целом.

### **Список источников**

1. Жуков 2023 — Жуков В. И. Естественный прирост и депопуляция населения в России: нормы, демографические девиации и ресурсы. DOI: 10.31857/S102694520024360-7. EDN: MOJVEO. // Государство и право = State and Law. 2023; 2:17–30. ISSN: 1026-9452eISSN: 2713-0398.
2. Зорик 2025 — Зорик И. С. Демографическая ситуация в России: общая характеристика, проблемы и совершенствование мер поддержки семей с детьми. EDN: LDYWBM // От года семьи — к веку семьи : сборник материалов ежегодной всероссийской научно-практической конференции, Москва, 24 апреля 2025 года. Москва : Институт демографической политики имени Д. И. Менделеева, 2025. 260 с. С. 186. ISBN: 978-5-605-19374-6.
3. Летова 2022 — Летова Н. В. Семейная и социальная политика государства на современном этапе: основные направления и перспективы развития. DOI: 10.33693/2541-8025-2022-18-4-66-71. EDN: JTYSUP // Проблемы экономики и юридической практики = Economic Problems and Legal Practice. 2022; 18(4):66–71. ISSN: 2541-8025; eISSN: 2712-7605.
4. Летова 2021 — Летова Н. В. Социальные и трудовые гарантии семьям с детьми как основа семейной политики государства. DOI: 10.33693/2541-8025-2021-17-5-147-154. EDN: CQXYAB // Проблемы экономики и юридической практики = Economic Problems and Legal Practice. 2021; 17(5):147–154. ISSN: 2541-8025; eISSN: 2712-7605.

5. Рудакова 2023 — Рудакова Е. К. Обеспечение демографической безопасности России в условиях когнитивных угроз : диссертация на соискание ученой степени доктора политических наук. Нижний Новгород, 2023. 840 с.
6. Секицки-Павленко 2023 — Секицки-Павленко О. О. Оценка россиянами мер демографической политики в области рождаемости. DOI: 10.31857/S013216250026591-3. EDN: DTNGHB // Социологические исследования. 2023; 7:142–147. ISSN: 0132-1625.
7. Семья и демографические процессы... 2021 — Семья и демографические процессы в современной России / Т. К. Ростовская, В. Н. Архангельский, А. Е. Иванова [и др.]. Москва : Экон-Информ, 2021. 260 с. ISBN: 978-5-907427-21-1. DOI: 10.19181/monogr.978-5-907427-21-1.2021. EDN: IWUIJX.
8. Чечулин 2024 — Чечулин Ю. О. Подходы к классификации стран по уровню социально-экономического развития. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-2-2-146-150. EDN: PYEJJI // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2024; 2-2:146–150. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257.

### References

1. Zhukov V. I. Yestestvennyu prirost i depopulyatsiya naseleniya v Rossii: normy, demograficheskiye devyatsii i resursy [Natural increase and depopulation of the population in Russia: norms, demographic deviations and resources]. DOI: 10.31857/S102694520024360-7. EDN: MOJVEO. State and Law. 2023; 2:17–30. ISSN: 1026-9452; eISSN: 2713-0398 (in Russ.).
2. Zorik I. S. Demograficheskaya situatsiya v Rossii: obshchaya kharakteristika, problemy i sovershenstvovaniye mer podderzhki semey s det'mi [Demographic situation in Russia: general characteristics, problems and improvement of support measures for families with children]. EDN: LDYWBM. *Ot goda sem'i – k veku sem'i* [From the year of the family to the century of the family] : Proceedings of the annual all-Russian scientific and practical conference, Moscow, April 24, 2025. Moscow : D. I. Mendeleev Institute of Demographic Policy Publ., 2025. 260 p. P. 186. ISBN: 978-5-605-19374-6 (in Russ.).
3. Letova N. V. Semeynaya i sotsial'naya politika gosudarstva na sovremennom etape: osnovnyye napravleniya i perspektivy razvitiya [Family and Social Policy of the State at the Current Stage: Main Directions and Development Prospects]. DOI: 10.33693/2541-8025-2022-18-4-66-71. EDN: JTYSUP. *Economic Problems and Legal Practice*. 2022; 18(4):66–71. ISSN: 2541-8025; eISSN: 2712-7605 (in Russ.).
4. Letova N. V. Sotsial'nyye i trudovyye garantii sem'yam s det'mi kak osnova semeynoy politiki gosudarstva [Social and Labor Guarantees for Families with Children as the Basis of State Family Policy]. DOI: 10.33693/2541-8025-2021-17-5-147-154. EDN: CQXYAB. *Economic Problems and Legal Practice*. 2021; 17(5):147–154. ISSN: 2541-8025; eISSN: 2712-7605 (in Russ.).
5. Rudakova E. K. *Obespecheniye demograficheskoy bezopasnosti Rossii v usloviyakh kognitivnykh ugroz* [Ensuring Russia's Demographic Security in the Context of Cognitive Threats] : Dissertation for the Degree of Doctor of Political Science. Nizhny Novgorod, 2023. 840 p. (in Russ.).
6. Sekitsky-Pavlenko O. O. Otsenka rossiyanami mer demograficheskoy politiki v oblasti rozhdayemosti [Russians' Assessment of Demographic Policy Measures in the Field of Fertility]. DOI: 10.31857/S013216250026591-3. EDN: DTNGHB. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*. 2023; 7:142–147. ISSN: 0132-1625 (in Russ.).
7. *Sem'ya i demograficheskiye protsessy v sovremennoy Rossii* [Family and demographic processes in modern Russia]. By T. K. Rostovskaya, V. N. Arkhangelsky, A. E. Ivanova [et al.]. Moscow : Ekon-Inform Publ., 2021. 260 p. ISBN: 978-5-907427-21-1. DOI: 10.19181/monogr.978-5-907427-21-1.2021. EDN: IWUIJX (in Russ.).
8. Chechulin Yu. O. Podkhody k klassifikatsii stran po urovnyu sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya [Approaches to the classification of countries by level of socio-economic development]. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-2-2-146-150. EDN: PYEJJI. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2024; 2-2:146–150. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257 (in Russ.).

Информация об авторе:

**Чечулин Юрий Олегович** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела. SPIN-код: 9006-5152, AuthorID: 882097. Государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Российская таможенная академия», Комсомольский проспект, 4, 140015, Московская обл., Люберцы, 140015, Россия.

Information about the author:

**Chechulin Yuriy O.** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs. SPIN-code: 9006-5152, AuthorID: 882097. Russian Customs Academy, 4 Komsomolsky Prospekt,

140015, Moscow Region, Lyubertsy, 14015, Russia.

*Статья поступила в редакцию 16.10.2025; одобрена после рецензирования 04.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.*

*The article was submitted 10/16/2025; approved after reviewing 11/04/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## СОЦИОЛОГИЯ · SOCIOLOGY

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44)'. С. 170–182.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44)':170–182.

Научная статья  
УДК: 004.89  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.19

### Фейк-ньюс как феномен эпохи диджитал

Валерий Леонидович Музыкант<sup>1</sup>, Александр Владимирович Овруцкий<sup>2</sup>

**Аннотация.** Актуальность теоретического исследования определяется массовым и технологичным производством и распространением фейк-ньюс и появлением информационных войн как феномена деструктивного информационного воздействия в последние десятилетия. Эта ситуация маркирует кризисный этап в развитии системы массовой коммуникации, трансформирует социальный институт журналистики, снижает доверие населения к СМИ и власти, что обуславливает социальный заказ на разработку эффективных инструментов купирования и коррекции фейковой коммуникации. Анализ специальной литературы направлен на раскрытие содержания понятий «фейк-ньюс» и «информационная война». Описаны различные подходы к определению фейковых новостей, рассмотрены их структурные компоненты и различные виды, направления фактчекинга (выделены четыре основных направления диагностики фейк-ньюс), выявлены аудиторные и медийные факторы массового распространения ложной информации в СМИ. Фейк-ньюс рассматриваются как базовый инструмент информационных войн. Показано, что информационные войны становятся важнейшим фактором реализации внешней политики с использованием механизмов СМИ. Приведены примеры, иллюстрирующие положение о том, что широкое распространение практик информационных войн связано с двумя основными причинами: появлением новых цифровых медийных технологий и высокой экономической эффективностью данных информационных технологий (информационная война значительно дешевле реальной). Показаны различия в определении целей информационной войны и объектов такого вида взаимодействия. Сделан вывод о том, что применительно к журналистике можно обозначить два различных подхода к анализу информационных войн: 1) информационная война является антагонистом журналистики, противоречит ее основным профессиональным принципам и стандартам (классическое противопоставление журналистики и пропаганды); 2) журналистские практики включаются в инструментарий информационной войны (позитивистский подход).

**Ключевые слова:** фейк-ньюс, информационная война, структура фейка, виды фейков, фактчекинг, СМИ, инструменты информационной войны.

**Для цитирования:** Музыкант В. Л. Фейк-ньюс как феномен эпохи диджитал / В. Л. Музыкант, А. В. Овруцкий. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.19 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:170–182.

Original article

### Fake news as a Phenomenon of the Digital Age

Valery L. Muzykant<sup>3</sup>, Aleksandr V. Ovrutsky<sup>4</sup>

**Abstract.** The relevance of this theoretical study is determined by the mass and technological production and dissemination of fake news and the emergence of information warfare as a phenomenon of destructive information influence in recent decades. This situation marks a crisis stage in the development of the mass communication system, transforms the social institution of journalism, and reduces public trust in the media and government, which creates a social demand for the development of effective tools to mitigate and correct fake communications. This analysis of specialized literature aims to uncover the meaning of the concepts of «fake news» and «information warfare.» Various approaches to defining fake news are described, their structural components and various types are examined, as well as fact-checking approaches (four main areas of fake news diagnostics are identified), and audience and media factors in the mass dissemination of false information

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия. [vmouzyka@mail.ru](mailto:vmouzyka@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9422-351X>

2 Российский государственный социальный университет. Москва, Россия.

3 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia. [vmouzyka@mail.ru](mailto:vmouzyka@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9422-351X>

4 Russian State Social University, Moscow, Russia.

in the media are identified. Fake news is viewed as a fundamental tool of information warfare. It is shown that information warfare is becoming a crucial factor in the implementation of foreign policy through the use of media mechanisms. Examples are provided illustrating the proposition that the widespread use of information warfare practices is due to two main factors: the emergence of new digital media technologies and the high cost-effectiveness of these technologies (information warfare is significantly cheaper than real warfare). Differences in defining the goals of information warfare and the objects of this type of interaction are demonstrated. It is concluded that, with regard to journalism, two different approaches to analyzing information warfare can be identified: 1) information warfare is antagonistic to journalism, contradicting its fundamental professional principles and standards (the classic opposition between journalism and propaganda); 2) journalistic practices are incorporated into the toolkit of information warfare (the positivist approach).

**Key words:** Fake news, information warfare, fake news structure, fake news types, fact-checking, media, information warfare tools.

**For citation:** Muzykant V. L. Fake news as a Phenomenon of the Digital Age. By V. L. Muzykant, A. V. Ovrutsky. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.19. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:170–182 (in Russ.).

## Введение

Темы фейковых новостей и информационных войн стали в последние десятилетия популярными предметами научных исследований в коммуникативистике и объектом общественной критики в адрес журналистики и СМИ. Доминирующая точка зрения по этому вопросу является трактовка фейк-ньюс и информационных войн как «величайшей угрозы демократии», «темной стороны журналистики» и проявления кризиса либеральной системы. Массовое распространение фейк-ньюс, затронувшее практически все СМИ без исключения, существенно снизило доверие общества к властям и медиа [Zhou 2020].

Историк Якоб Солль прослеживал практики фейковой информации задолго до изобретения Гутенбергом печатного станка в 1439 году, а с возникновением и распространением книгопечатания фейковые новости получили мощный стимул для массового распространения. Захватывающее воображение истории о морских чудовищах и ведьмах, или заявления о том, что грешники ответственны за стихийные бедствия стали одними из первых фейков, имеющих более-менее массовую аудиторию читателей [Kalsnes 2018].

Источники датируют появление термина «фейк-ньюс» 1890-ми годами. Газеты *Cincinnati Commercial Tribune*, *Kearney Daily Hub* и *Buffalo Commercial* стали использовать этот термин в статьях в 1890 и 1891 годах для обозначения ложной информации [там же].

На наш взгляд, существует большое число различных причин (социальных, экономических, медийных, психологических, психиатрических и др.), почему конкретный человек или субъект ин-

формационного процесса может создавать или распространять ложную информацию. Однако негативные последствия фейков никогда не были столь очевидными и драматичными, как в цифровую эпоху.

Отчасти предвосхищая сегодняшнюю ситуацию, Уолтер Липпманн в 1919 году в колонке для *The Atlantic* писал, что пропаганда ставит перед современным обществом проблему защиты новостей — источника общественного мнения — от порчи, необходимости разрабатывать средства для выявления лжи [там же]. В противном случае общественное мнение становится фиктивной категорией, объектом манипуляции, по сути, симулякр свободы слова, выбора, мнений.

Профессиональное сообщество пока плохо понимает актуальное состояние и последствия такой ситуации. Практически не разрабатываются проактивные действия для гармонизации информационного ландшафта. Массовому производству и распространению фейк-ньюс способствуют и более глубокие причины, не связанные напрямую с циклами развития СМИ или аудиторными эффектами социальных сетей. Позитивистский подход постулировал истинность материального мира и принципиальную познаваемость этого мира посредством наблюдения.

В постмодернистском подходе истина становится относительной (отказ от бинарности «истина — ложь»), контекстуальной, нематериальной и предстает как совокупность интерсубъективных текстов (коллаж), каждый из которых является интерпретацией других. Множественность интерпретаций априори предполагает допустимость

различных фактов, оценок и выводов. Специфика ситуации постмодерна состоит в отсутствии как универсального повествующего метаязыка, так и процедуры традиционной легитимации знания [Муха 2012].

### Методологические основы исследования

Исследование базируется на институциональном подходе к журналистике. Актуальный этап развития института рассматриваем как кризисный, трансформирующий нормативы профессиональных практик и повышающий конфликтогенность социума. К дисфункциям системы относим массовое распространение практик фейк-ньюс, отсутствие эффективных способов купирования последних и технологизацию конфликтного информационного взаимодействия до уровня информационных войн. Во всех обозначенных примерах журналистика выступает поставщиком профессиональных практик, инструментов и технологий, которые в деформированном виде начинают эффективно работать в принципиально иной для родовой категории сфере.

Обозначенные дисфункции приводят к напряжению и разрыву социальных отношений, формированию злокачественных паттернов конфликтного взаимодействия, резкому снижению доверия общества к различным социальным институтам. Анализ проведен на метауровне и направлен на фиксацию научных представлений о фейк-ньюс в эпоху диджитал.

### Результаты исследования

В общем виде, под «фейковой новостью» понимается сообщение, стилистически созданное как настоящая новость, но являющееся полностью или частично ложной [Суходолов 2017]. Отечественные специалисты по информационным войнам К. С. Стригунов, А. В. Манойло и Ф. Го определяют фейки более узко, вводя в определение целевые факторы. Фейк, на их взгляд, — это информационные вбросы, содержащие в себе специально подготовленные сведения провокационного и резонансного характера [Стригунов 2022, 98; Зеленова 2023].

Е. Поздняков дополняет определение фейка медийными характеристиками, полагая, что базовой характеристикой феномена является наличие в информации выраженного потенциала для распространения. В его интерпретации политические фейковые новости — это информационные вбросы, содержащие в себе специально

подготовленные сведения провокационного и резонансного характера, обладающие тенденцией к самомодификации и вирусному распространению, а также ставящие своей целью дискредитацию конкретного государства или его политического деятеля [Поздняков 2023, 131–135].

Исследователи фейковых новостей В. Л. Музыкант и Янь Яогуан к диагностическим критериям изучаемой номинации относят три основных: подлинность информации, намерение нанести ущерб и степень вреда от ложного сообщения [Музыкант 2025, 404].

Подлинность означает наличие или отсутствие недостоверных утверждений; намерение отражает цель распространения или передачи фейковых новостей, например, введение в заблуждение, развлечение общественности или получение прибыли; степень вреда указывает на уровень негативного воздействия на общественность или индивида.

Такой подход позволяет, например, вычлнить как несоответствующие параметрам фейка, как правило, безобидные сатирические новости, главной целью которых является развлечение аудитории. Они не имеют цели нанести ущерб, хотя и зачастую основаны на ложной информации.



**Рис.** Классификация фейков: от сатиры и пародии до сфабрикованного контента с целью причинения вреда

Источник: Журналистика, «фейковые новости» и дезинформация: Руководство для академической и профессиональной подготовки журналистов / UNESCO 2019; ФГАУ ВО «ЮУрГУ (НИУ) 2019. 162 с. С. 10, рис. 4. ISBN: 978-92-3-400027-7. Текст: электронный. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371785> (дата обращения 05.09.2025)

Отметим, что фейковость текста может располагаться на семантической шкале от абсолютной лжи до ситуации, в которой фактическая информация интегрируется с ложной. Иными словами, в ряде случаев отнести новость к фейковой не представляется возможным не только для обычного потребителя массовой информации, но и для специалиста, по крайней мере, без использования специальных методов фактчекинга. Например, в социально-психологических исследованиях В. Рубина было показано, что потенциальная возможность человека распознавать обман в коммуникации лишь немногим превосходит среднюю вероятность: экспериментальные показатели уровня распознавания обмана находятся в диапазоне 55–58 %, при средней точности 54 % [Rubin 2010, 4].

Структурно фейковый текст, как правило, несет в себе существенный невербальный компонент — это одно из требований к современной массовой информации. В настоящее время в Сети практически нет новостных сообщений без визуализации. Иными словами, фейковый характер может быть представлен не только в вербальном тексте, фейком может быть, как визуальный, так и аудиальный компонент текста.

Например, для создания ложного смысла могут использоваться стоковые фотографии, инструменты фотошопа, картинки компьютерных игр, кадры из старых художественных фильмов, постановочные сцены, соответствующее звуковое сопровождение и др. Особым воздействием обладают технологии дипфейка, позволяющие с помощью специальных программ создавать ложные видео/аудио тексты или когда настоящий ролик снабжается смонтированной аудио дорожкой.

Отличить полученный материал от истинного практически невозможно, и требуется специальная техническая экспертиза. Визуальный и в целом невербальный компонент усиливает эмоциональный посыл сообщения и формирует у аудитории определенный ракурс восприятия действительности, апеллирует к определенным эмоциям и поведенческим реакциям [Минаева 2022].

В. Макашова выделяет в качестве отдельной номинации «фейк-мемы», раскрывая их как историю или байку, имеющих вирусное распространение и высокий потенциал для закрепления в онлайн-коммуникациях [Макашова 2023, 226].

Автор также отмечает, что даже после «разоблачения» фейк-мемы могут продолжать активно распространяться уже в других медиапродуктах (демотиваторы, песни, стикеры, анимация и т. д.).

Цифровые технологии дают фейковой информации существенный приоритет в скорости, стоимости создания и распространения, в сравнении с медиатекстами классических СМИ, производство которых регламентировано профессиональными нормами (фактчекинг, гейткипинг, этические нормы и т. д.). Поэтому в абсолютном большинстве случаев фейковая информация первоначально возникает в интернет-пространстве, главным образом в социальных сетях, мессенджерах, форумах и лишь затем может попадать в классические медиа. Кроме выигрыша в скорости создания социальные сети способствуют усилению практически любой информации (эффект «эхо-камеры»), сокращают физическую и психологическую дистанцию между людьми, предоставляют широкие возможности для обмена, пересылки, голосования и просмотра, а также поощряют пользователей участвовать в онлайн-новостях и обсуждать их [Jamieson 2008, 230–233].

В научном дискурсе пока еще не представлена целостная типология фейков. Вместе с тем накоплен определенный опыт практической работы по диагностике и коррекции фейк-ньюс. Приведем в качестве примера рабочей классификации приемов и эффектов рассматриваемого феномена аналитический материал российской организации, специализирующейся на работе с информационными процессами. Специалисты Разведывательного агентства «Р-ТЕХНО» относят к такой информации: дискредитацию властей, деморализацию общества или конкретных социальных групп (например, военнослужащих), демонизацию (расчеловечивание противника), доведение до абсурда (снижение значимости информации), сравнение («было — стало», что часто провоцирует негативные эмоции у аудитории), использование для подтверждения ложной информации авторитетного источника, отзеркаливание, провоцирование, контролируемую утечку, перехват повестки.

К разновидности абсурдизации можно отнести такую коммуникативную интернет-стратегию как троллинг, понимаемый как злая или абсурдная шутка. Исследователи отмечают, что троллинг является популярной формой виртуальной

коммуникации, а его цели состоят в социальной провокации, издевательствах или подстрекательстве [Макашова 2023, 226]. Полагаем, что фейковые новости при прочих равных имеют большую информационную привлекательность для массовой аудитории, так как они нагружены эмоциональным содержанием, вызывают интерес и непосредственную реакцию аудитории. Исследования показывают, что фейковые новости, особенно затрагивающие чувствительные темы национальных чувств, международных отношений, исторических вопросов и др. имеют тенденцию к быстрому распространению, активизируя эмоциональную реакцию пользователей [Музыкант 2025]. Как правило, рост их числа происходит в кризисные периоды.

Например, за несколько месяцев президентской избирательной кампании в США 2016 года появилось много фейк-ньюс, наиболее популярные из которых собрали 8 711 000 репостов. Для сравнения — в это же время 20 самых обсуждаемых предвыборных сюжетов 19 крупнейших новостных сайтов США набрали лишь 7 367 000 откликов [Zhou 2020]. Очевидны негативные последствия фейк-ньюс для жизнедеятельности любого общества. Кроме политических (манипуляция электоральными предпочтениями) и социально-психологических последствий (тревога, паника и другие негативные эмоции и, соответствующие им формы поведения), фейковые новости могут иметь негативные экономические следствия. Так, ложное сообщение, что 44-й президент США Барак Обама был ранен в результате взрыва, вызвало падение фондового рынка, а ущерб составил 130 миллиардов долларов.

В этом контексте повышается роль фактчекинга. Регламент проверки фактов, который первоначально был разработан в классической журналистике, всегда основывался на сравнении исследуемого текста с информацией из надежного источника/источников или подтверждения иными способами проверяемого факта. По сути, это была ручная проверка, которая также могла использовать экспертные или краудсорсинговые инструменты. Однако, применительно к современному этапу развития журналистики (цифровая журналистика) такая методология весьма ограничена. Во-первых, далеко не всегда у журналиста есть еще один подтвержденный источник информации. Во-вторых, установление всех

фактических деталей события может занимать длительное время, критичное для ритмики цифровой журналистики, когда медиановости, зачастую, могут предвосхищать наступление самого события, а счет идет на минуты.

Поэтому для соблюдения стандартов новостной цифровой журналистики (оперативность поиска, производства и распространения информации) сегодня стали активно использоваться автоматизированные технологии фактчекинга [Неренц 2021]. В общем виде проверка новостей на предмет отнесения к фейковым включает: 1) анализ содержащихся в них ложных сведений, 2) анализ стиля написания текста (например, количество слов, экспрессивная лексика, манипулятивные синтаксические формы), 3) анализ способов распространения и 4) анализ степени достоверности источника информации. К диагностическим характеристикам фейка исследователи относят истинность информации, намерения коммуникатора (включая скрытые) и отнесенность информации к новостному типу [Zhou 2020].

Анализ информационной динамики может выступать хорошим диагностическим критерием фейк-ньюс. Например, новость, появившаяся в социальных сетях как целенаправленный фейк, и «органичная» информация имеют различные частотные кривые появления и распространения, свидетельствующие, например, о наличии ботов, искусственном «подогреве» информации и попытке быстро запустить «информационный каскад». Отметим, что любые способы проверки замедляют информационный процесс, что иногда негативно воспринимается медиаменеджерами.

К другим методам борьбы с фейковыми новостями относят введение цензуры на информационный контент (такие практики уже начинают использоваться в различных странах), а также повышение уровня медиаграмотности населения. Методы формирования медиаграмотности многообразны. Выделим создание образовательного контента, раскрывающего методы и механизмы создания фейков и направленного на формирование критического мышления как эффективного фильтра для фейк-ньюс [Современная информационная война 2022].

Примером такого образовательного контента является передача Тимофея Ви «Фейк-контроль» на канале СоловьевLive. В преамбуле передачи говорится, что ее автор «рассказывает о самых

жирных фейках, связанных со спецоперацией, проводимой РФ. Смотрите, распространяйте и не дайте себя обмануть». Программа имеет высокие рейтинги и, безусловно, выполняет важные социальные функции.

Отметим, что в нашей стране активно используется весь ассортимент методов диагностики и купирования фейков. В частности, создана законодательная база, устанавливающая правовую ответственность за распространение в средствах массовой информации, а также в информационно-телекоммуникационных сетях заведомо недостоверной общественно значимой информации под видом достоверных сообщений. Пакет федеральных законов от 18 марта 2019 года предполагает запрет на публикацию недостоверной общественно значимой информации, распространяемой под видом правдивых сообщений и административную ответственность, в случае нарушения<sup>1</sup>. Санкции включают блокировку ресурсов с фейковой информацией и систему штрафов.

Перспективным, на наш взгляд, являются профессиональные объединения журналистов и других медиаспециалистов. Например, международное профессиональное объединение журналистов Global Fact-Checking Network (GFCN) — ведущая платформа Глобального Юга по верификации информации и обучению фактчекингу. Россия является одним из организаторов платформы. Площадка позволяет журналистам оперативно проверять факты и укреплять доверие аудитории к своим материалам, участвовать в подготовке независимых специалистов по фактчекингу, а также разрабатывать единых профессиональные стандарты проверки информации.

В 2023 Минпросвещения России запустило проект по развитию медиаграмотности школьников, в рамках которого открыты медиаклассы и разработаны методические комплексы, направленные на формирование навыков диагностики фейков и поиска достоверной информации.

Аудиторные методы формирования медиаграмотности используются в рамках правительственной программы ряда стран Европы<sup>2</sup>. Согласно немецкому закону о борьбе с разжиганием ненави-

сти (NetzDG) сайты и социальные сети должны за 24 часа удалить весь признанный фейковым контент. В литературе уже описаны ситуации, когда в Германии под действие этого закона попадали безобидные сатирические материалы, которые были ошибочно определены как «разжигающие ненависть» [Kalsnes 2018]. В США для борьбы с фейками были опробованы экономические методы как рекламные ограничения или полный запрет на рекламу. В КНР одним из направлений борьбы с фейк-ньюс является формирование настороженного отношения массовой аудитории к неофициальной (непроверенной) информации. В рамках существующего и активно развивающегося в стране национального социального рейтинга распространение фейков является измеримым показателем, существенно снижающим персональные баллы гражданина [Lus 2018, 25].

Вместе с тем отметим, что, несмотря на большой диапазон методов диагностики и купирования фейк-ньюс, проблема далека от своего решения. Технологии производства фейковой информации не стоят на месте и сегодня опережают технологии борьбы с ложной информацией. Вероятно, проблема требует системного подхода и использования всего ассортимента методов борьбы с фейками.

Фейковые новости являются одним их ключевых инструментов информационной войны. Еще в III веке до н.э. китайский военный стратег и мыслитель Сунь-Цзы в своей работе «Искусство войны» писал, что «Война — это путь обмана. Поэтому, если вы можете что-то сделать, покажите, что вы не можете этого сделать. Если вы собираетесь вести свою армию, покажите, что вы бездействуете. Если вы рядом, покажите, что вы далеко; а если вы далеко, покажите, что вы близко» [Сунь-Цзы 2021, 69, 154].

Активное распространение практик информационных войн связано с двумя основными факторами: во-первых, наличием на сегодняшний день медийных и компьютерных ресурсов для организации системного и технологичного воздействия на массовое сознание (коммуникативная эффективность); во-вторых, высокой экономической

1 Шестеркина Л. П. Фактчекинг и верификация / Л. П. Шестеркина, А. В. Красавина, Е. М. Хакимова. Челябинск : ЮУрГУ, 2021. 64 с. ISBN: 978-5-696-05227-4. EDN: YRYLZH.

2 Final report of the High Level Expert Group on Fake News and Online Disinformation. Текст : электронный. // European Commission : официальный сайт. 12.03.2018. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/final-report-high-level-expert-group-fake-news-and-online-disinformation> (дата обращения 05.09.2025).

эффективностью используемых технологий. В литературе применительно к информационной войне даже используется термин «дешёвая война» (War on the Cheap) — «один миллион долларов и двадцать человек, проводя компьютерные атаки, могут обеспечить успех, сопоставимый с действиями многотысячной группировки войск» [Кандауров 2022].

Отечественные исследователи Вепринцев В. Б., Манойло А. В., Петренко А. И., Фролов Д. Б. определяют информационную войну как противоборство в мировом и локальном информационном пространстве, осуществляемое насильственными (манипулятивными) методами и приемами воздействия на информационно-психологическую сферу противника с целью решения своих стратегических задач [Операции информационно-психологической войны... 2019, 450].

Российский политолог Панарин И. Н. уточняет объекты такого противоборства и характер последствий. Автор предлагает понимать под «информационной войной» комплексное воздействие на систему государственного и военного управления противостоящей стороны, на её военно-политическое руководство, которое уже в мирное время приводило бы к принятию благоприятных для стороны инициатора информационного воздействия решений, а в ходе конфликта полностью парализовало бы функционирование инфраструктуры управления противника» [Панарин 2004, 284]. Баньковская Ю. Л. подчеркивает комплексный характер целевых эффектов и раскрывает анализируемое понятие как форму конфликта, направленного на достижение экономических, политических и социокультурных целей посредством комплекса информационных мероприятий, воздействующих на противостоящую сторону [Баньковская 2022].

Отметим, что анализ специальной литературы показывает большое разнообразие авторских интерпретаций категории, расширительные или, наоборот, редукционные подходы к пониманию ее содержания. Появляются многочисленные смежные номинации, требующие соотнесения с родовым понятием и вносящие дополнительную неопределённость в смысловой контекст. Полагаем, что это следствие как, пока еще, недостаточного числа теоретических исследований в этой области (практика в этом случае опережает теоретические разработки), так и показатель

сложности и метапредметности исследуемого феномена.

Сегодня термин «информационная война» используется для обозначения противоборства в информационной сфере и средствах массовой информации, направленного на достижение различных политических целей для обозначения военного противоборства в военной информационной сфере в целях достижения односторонних преимуществ при сборе, обработке и использовании информации на поле боя (в военных операциях и сражениях) [Кандауров 2022]. Таким образом, информационные войны могут преследовать как внешние, так и внутренние цели. К внешним относят подрыв морально-психологического состояния общества в целом и военнослужащих, в частности, а к внутренним — активацию протестной активности, снижение лояльности общества к властям, деконсолидацию общества [Карпиленя 2022].

Зачастую различным образом определяются объекты информационных войн. Чаще всего, к таковым относят: общественность в широком понимании этого термина (некое большинство активной части общества, способное создать критическую массу желаемых изменений), лидеров общественного мнения (референтные лидеры), а также какие-либо конкретные социальные группы населения и т. д. Например, по мнению А. А. Самохина, непосредственными целями информационных атак, как правило, становятся высшие эшелоны власти и относящиеся к ним структуры [Самохин 2022].

Ю. Баньковская выделяет четыре подхода к исследованию информационных войн [Баньковская 2022]. 1. Геополитический — предлагающий рассматривать информационную войну как форму межгосударственного конфликта, главной целью которого становится достижение превосходства в различных сферах жизнедеятельности общества. 2. Психологический подход — фокусирует внимание на индивидуальном и массовом сознании, раскрывает манипулятивные технологии и инструменты. 3. Коммуникативный подход фиксирует информационную войну как коммуникативную технологию, раскрывая медийные факторы воздействия. 4. Военный подход репрезентирует информационную войну в ракурсе вооруженного противоборства («информационные операции», «информационное оружие» и т. д.).

Анализируя развитие технологий информационной войны, как правило, особо выделяют иракскую войну 2003 года. В рамках принятой на тот момент в США военной доктрины с метафорическим названием «Шок и трепет», медийные аспекты войны впервые стали рассматриваться властями в качестве равноправных с непосредственными военными действиями. Война должна была иметь «привлекательную» визуальную картинку для различных целевых аудиторий (население страны, внешний мир, противник), а медийные воздействия были организованы как целостная и мультимедийная кампания.

Отметим, что эта война имела своеобразную «фейковую увертюру». За два месяца до ее начала госсекретарь США Колин Пауэлл выступил в ООН с докладом об иракском «химическом оружии», продемонстрировав многочисленным дипломатам и журналистам пробирку с белым порошком — якобы содержащей запрещенное вещество массового поражения. Видео и фото выступления чиновника вызвали сильные эмоциональные реакции страха, тревоги и гнева в разных странах. Но, как оказалось впоследствии, у Ирака никогда не было химического оружия, а пробирка Пауэлла содержала обычный стиральный порошок. Фейк «пробирка Пауэлла» до сих пор является мемом, символизирующим ложь и лицемерие в политике.

Приведем еще один пример медийной составляющей первой иракской войны. Газета «The Washington Post» 3 октября 2008 г. опубликовала объявление министерства обороны США о конкурсе для частных подрядчиков в Ираке по производству медиапродуктов (политические материалы, новости, развлекательные программы и социальная реклама для иракских СМИ), обеспечивающих поддержку страны со стороны местного населения. Бюджет проекта на то время составил 300 млн долларов.

В Ближневосточных войнах США впервые использовали массовые видеофейки, технику освещения войны «в реальном времени» в формате журналистского репортажа, инструмент «контролируемой утечки» и технологию информационной поддержки военных кампаний как до ее начала (подготовка американцев к войне), так и во время активных боевых действий [Зеленова 2023, 226].

Еще одной знаковой вехой в развитии технологий информационных войн стало так называ-

емое «Панамское досье 2016». Цель этой информационной кампании, судя по всему, состояла в дискредитации высокопоставленных лиц разных стран путем публикации и тиражирования провокационных материалов — конфиденциальных документов, попавших в руки журналистов-расследователей. Компрометирующая информация была связана с многомиллионными финансовыми операциями в офшорных зонах.

Уникальность кампании состояла в использовании новой и очень простой структурной схемы, которая сейчас является универсальной в информационных войнах: на первом этапе вброс информации, а далее начинается этап «информационной тишины» [там же]. Затем такой цикл могли повторять много раз, формируя определенную установку (ожидание) массовой аудитории на очередную порцию компромата, и исподволь активируя реакцию на негативную информацию. Последующие операции, такие как «Допинговый скандал WADA», «Дело об Аргентинском кокаине» и другие также были основаны на простой двухступенчатой схеме «вброс — период информационной тишины», а объектом дискредитации стали высокопоставленные лица России [там же].

Сегодня практики информационной войны получили свое технологическое и методологическое развитие. Технологии искусственного интеллекта, data-аналитика, использование маркетинговых технологий для формирования желательного для одной из сторон социального поведения создают условия для качественного развития таких практик. Инструменты информационной войны разнообразны и пока еще до конца не типологизированы. К основным информационным по содержанию инструментам можно отнести: создание фейковых новостей; флуд; «темный постинг»; хейтерство; компрометацию; автоматическую генерацию персонализированного контента; хакерство; намеренные утечки информации; посев (массовую публикацию одного контента от лица разных источников); постинг в отзывах, комментариях, чатах, сайтах; работу с фрилансерами и ЛОМами; имитацию авторитетного источника; использование ботов и агрегаторов компромата; создание «информационного шума» (информационные элементы, затрудняющие или искажающие смысл текста); пранк; использование технологий событийных и арт-коммуникаций и др.

Одно из направлений информационной войны, основанное на анализе больших данных с помощью алгоритмов искусственного интеллекта (алгоритмических ботов и троллей-имитаторов), получило обозначение «Вычислительная пропаганда» (Computational Propaganda) и включает в себя генерацию контента, таргетирование и интенсивное распространение дезориентирующей информации, также основано на фейк-ньюс [Ван 2022].

Сегодня можно приблизительно зафиксировать распространенность таких технологий и инструментов. Американские исследования показывают, что от 9 до 15 % активных аккаунтов социальной сети Twitter являются ботами, предположительно миллионы социальных ботов участвовали в онлайн-дискуссиях по тематике президентских выборов в США в 2016 и 2020 годах [Zhou 2020].

Отметим, что технологии информационной войны являются частью внешней политики и активно разрабатываются, и используются всеми ключевыми субъектами мировой политики. По информации из открытых источников, еще в 2012 году Служба внешней разведки РФ провела три закрытых конкурса на исследование и разработку систем мониторинга блогосферы и формирования общественного мнения с помощью массового распространения информации в соцсетях [Базенков 2013].

В качестве основных задач информационной безопасности в пространстве социальных сетей специалисты выделили: обнаружение информационных атак (определение узлов, с которых производится атака; оптимальное размещение сигнальных элементов); предотвращение информационных атак (оценка затрат атак на объекты и затраты на их защиту); формирование и разрушение различных сетей (социальных/информационных); обнаружение сообществ злоумышленников (например, террористов), отслеживание активности злоумышленников [там же].

### Обсуждение

Дискуссионным вопросом является вопрос о перспективах использования искусственного интеллекта в практиках купирования фейк-ньюс. В области компьютерных вирусов сложилось мнение, что чаще всего антивирусное программное обеспечение появляется как ответ на появление конкретного вируса, т. е. всегда запаздывает и

не способно предвосхищать появление новых угроз. Вероятно, по крайней мере на первых порах, применительно к фейк-ньюс мы будем находиться в аналогичной ситуации. Фейковые технологии (технологии производства и распространения) будут опережать цифровые технологии диагностики и купирования. Иными словами, для сохранения цифрового пространства в адекватном состоянии требуется системное использование широкого ассортимента инструментов борьбы с фейк-ньюс и поддержка теоретических и практических изысканий в этой области.

Фактчекинг с точки зрения методологии целесообразно рассматривать как интегративный показатель, базирующийся как минимум на четырех факторах: коммуникатор (репутация), текст (содержание, стиль, маркеры дезинформации и т. д.), распространитель (медиа или измеримая реакция некоторых групп как индикатор фейка), коммуникативная ситуация (маркеры неорганической информации, информационные каскады, массовые информационные вбросы за короткий временной промежуток и т. д.).

В специальной литературе описываются лишь явные негативные последствия фейк-ньюс. На наш взгляд, существует ряд латентных последствий, которые нуждаются в рефлексии и эмпирическом исследовании. Например, рост объема дезинформации (фейки активируют другие фейки, дезинформационные каскады), поляризация и радикализация общественного мнения и др.

Отдельной темой являются отсроченные эффекты воздействия фейк-ньюс. Даже тогда, когда фейк распознан, обозначен автор и/или распространитель понес законную ответственность, у аудитории могут сохраняться негативные следы фейков, и это также отдельная перспективная тема для коммуникативных исследований.

### Заключение (Выводы)

Зафиксирована достаточно высокая терминологическая волатильность категорий «фейк-ньюс», базирующаяся на расширительном и редуцирующем подходах. В первом случае возникают многочисленные семантические смещения, когда, например, к фейкам относят самую разнообразную информацию — от сатирических текстов до невежественных заявлений последователей теорий заговора. Полагаем, что наиболее надежными индикаторами фейк-ньюс являются: 1) объем ложной информации (достаточно

минимального объема); 2) негативная интенциональность текста (намерение автора ввести в заблуждение аудиторию); 3) получение доходов от рекламы или повышение информационного охвата (как правило, тексты с фейк-ньюс являются рейтинговыми, собирают большую аудиторию и дают высокий показатель включенности в контент), а также 4) дополнительная цель в подрыве общественного доверия к конкретным институтам. Последний индикатор может не присутствовать в целеполагании автора фейк-ньюс.

Применительно к коммуникологии можно обозначить два различных подхода к анализу информационных войн, которые являются антагонистом журналистики, противореча ее основным профессиональным принципам и стандартам (классическое противопоставление журналистики и пропаганды); второй подход базируется на понимании специфичности постинформационного общества, относительности категорий «правда» и «истина» в пространстве современной массовой коммуникации.

Индустриализация в производстве и распространении фейк-ньюс усиливает конфликтность в различных сферах взаимодействия (межгосударственного, коммерческого, социального), а также маркирует кризисный этап в развитии коммуникологии, проявляющейся, в том числе, в поиске нового места и путей развития социальных институтов в изменившемся мире.

### Список источников

1. Базенков 2013 — *Базенков Н. И.* Обзор информационных систем анализа социальных сетей / Н. И. Базенков, Д. А. Губанов // *Управление большими системами : сборник трудов*, № 41, 2013, pp. 357–394. Текст : электронный. URL: <https://www.mathnet.ru/link/s/61ecf1c6e88dff836ec5a5cf0b418bfb/ubs658.pdf> (дата обращения 17.09.2025).
2. Баньковская 2022 — *Баньковская Ю. Л.* Информационные войны современного мира. EDN: SMVPXC // *Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Философия*. 2022; 3: 75–80. ISSN: 2658-7750; eISSN: 2782-4268.
3. Ван 2022 — *Ван Ч.* СМИ в условиях информационной войны DOI: 10.24412/2500-1000-2022-3-2-188-191. EDN: GXLZZU // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022; 3-2:188–191. ISSN: 2500-1000; eISSN: 2500-1086.
4. Зеленова 2023 — *Зеленова В. А.* Технологическая революция в сфере информационных войн: до и после Крымских событий 2014 года // *Информационная аналитика и информационно-аналитические технологии в контексте социального управления : сборник трудов конференции, Москва, 23 ноября 2022 года*. Москва : Экон-Информ, 2023. 226 с. С. 136–145. ISBN: 978-5-907681-06-4. EDN: NBSEAP.
5. Кандауров 2022 — *Кандауров Б. И.* Информационные войны в гибридном измерении. EDN: QYBMTL // *The Newman in Foreign policy*. 2022; 2(65):24–26. eISSN: 2412-8198.
6. Карпиленя 2022 — *Карпиленя Н. В.* О диалектике войны в контексте современных типов информационных «войн» и методов информационно-психологического противоборства. EDN: RXQCZP // *Архонт*. 2022; 1:29–42. eISSN: 2587-9464.
7. Макашова 2023 — *Макашова В. В.* Дезинформация в медийном дискурсе: анализ медиатехнологий периода СВО на Украине // *Информационная аналитика и информационно-аналитические технологии в контексте социального управления : сборник трудов конференции, Москва, 23 ноября 2022 года*. Москва : Экон-Информ, 2023. 226 с. С. 146–162. ISBN: 978-5-907681-06-4. EDN: NBSEAP.
8. Минаева 2022 — *Минаева Л. В.* Стратегическая коммуникация и информационная война. EDN: RCDALQ // *Российская школа связей с общественностью*. 2022; 26:59–82. eISSN: 2949-2513.
9. Музыкант 2025 — *Музыкант В. Л.* Противостояние фейкам на китайских социальных платформах: коммуникационные особенности Weibo и Wechat / В. Л. Музыкант, Я. Янь. DOI: 10.20310/2587-6953-2025-11-2-400-417. EDN: RKHDTZ // *Неофилология = Neophilology*. 2025; 11(2):400–417. ISSN: 2587-6953; eISSN: 2782-5868.
10. Муха 2012 — *Муха О. Я.* Критерии истинности и научности постмодернистского знания. EDN: OXHRIP // *Вестник Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета. Серия 1: Богословие. Философия*. 2012; 1: 58–66.
11. Неренц 2021 — *Неренц Д. В.* Новые подходы к созданию журналистского контента в американских СМИ. DOI: 10.7256/2454-0749.2021.8.36115. EDN: WQEYBN // *Филология: научные исследования = Philology: Scientific Researches*. 2021; 8:48–57. ISSN: 2305-6177 eISSN: 2454-0749.

12. Операции информационно-психологической войны... 2024 — Операции информационно-психологической войны: методы, средства, технологии : Краткий энциклопедический словарь-справочник / В. Б. Вепринцев, А. В. Манойло, А. И. Петренко, Д. Б. Фролов. 2-е изд. Москва : Горячая линия Телеком. 2024. 496 с. ISBN: 978-5-9912-0173-5.
13. Панарин 2004 — *Панарин И. Н.* Информационная война и дипломатия. Москва: Городец, 2004. ISBN: 5-9584-0032-0. EDN: QVUQTR.
14. Поздняков 2023 — *Поздняков Е. И.* О необходимости пересмотра подхода к «фейковым новостям» и к методам противодействия ложной информации // Информационная аналитика и информационно-аналитические технологии в контексте социального управления : сборник трудов конференции, Москва, 23 ноября 2022 года. Москва : Экон-Информ, 2023. 226 с. С. 131–135. ISBN: 978-5-907681-06-4. EDN: NBSEAP.
15. Самохин 2021 — *Самохин А. А.* Неизвестная информационная войны. EDN: QXUTIA // Россия: тенденции и перспективы развития : Ежегодник. Материалы XXI Национальной научной конференции с международным участием, Москва, 16–17 декабря 2021 года. Т. 17. Вып. 2. Москва : ИНИОН РАН, 1309 с. С. 260-265. ISBN: 978-5-248-01032-5. EDN: MBKKSU.
16. Современная информационная война 2022 — Современная информационная война / Л. А. Журавлева, Е. В. Зарубина, А. В. Ручкин [и др.]. DOI: 10.24412/2076-1503-2022-9-18-26. EDN: MWPLDU // Образование и право. 2022; 9:18–26.. ISSN: 2076-1503.
17. Стригунов 2022 — *Стригунов К. С.* Фейковые новости и технология превентивной делегитимизации выборов / К. С. Стригунов, А. В. Манойло, Ф. Го. EDN: VZGJPL // Гражданин. Выборы. Власть. 2022; 2:98–109. ISSN: 2587-6449.
18. Сунь-Цзы 2021 — *Сунь-Цзы.* Искусство войны. Москва : Центрполиграф, 2021. 192 с. ISBN: 978-5-227-03046-7.
19. Суходолов 2017 — *Суходолов А. П.* Феномен «фейковых новостей» в современном медиапространстве. EDN: YROEZO // Евроазиатское сотрудничество: гуманитарные аспекты : материалы международной научно-практической конференции, Иркутск, 14–15 сентября 2017 года. Иркутск : Байкальский государственный университет, 2017. 296 с. С. 93-112. ISBN: 978-5-7253-2959-9.
20. Jamieson 2008 — *Jamieson K., Cappella J.* Echo chamber: Rush Limbaugh and the conservative media establishment. Oxford University Press, 2008. 301 p. ISBN: 9780195366822.
21. Kalsnes 2018 — *Kalsnes B.* Fake News. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228613.013.809 // Oxford Research Encyclopedia of Communication. 26 Sep. 2018. Available at <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-809>. (Accessed 09/05/2025).
22. Luc 2018 — *Luc I. L.* China's Social Credit System. DOI:10.18267/pr.2018.pav.2247.4 // System approaches'18 Can the system approach be useful in solving current problems of modern technologies? : 24rd International Conference, Prague, November 22, 2018. p. 24–30.
23. Rubin 2010 — *Rubin V.* On deception and deception detection: Content analysis of computer-mediated stated beliefs // ASIS&T'10 : Proceedings of the 73rd ASIS&T Annual Meeting on Navigating Streams in an Information Ecosystem. 2010. Volume 47. Article No.: 32, Pages 1–10.
24. Zhou 2020 — *Zhou X., Zafarani R.* A Survey of Fake News: Fundamental Theories, Detection Methods, and Opportunities. DOI:10.48550/arXiv.1812.00315 // ACM Comput. Surv. 1, 1, Article 1 (January 2020), 37 p. Available at [https://www.researchgate.net/publication/329388190\\_A\\_Survey\\_of\\_Fake\\_News\\_Fundamental\\_Theories\\_Detection\\_Methods\\_and\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/329388190_A_Survey_of_Fake_News_Fundamental_Theories_Detection_Methods_and_Opportunities) (Accessed 09/05/2025).

### References

1. Bazenkov N. I. Obzor informatsionnykh sistem analiza sotsial'nykh setey [Overview of Information Systems for Social Network Analysis]. *Management of Large Systems : A Collection of Papers*, No. 41, 2013, pp. 357–394. Available online at: <https://www.mathnet.ru/links/61ecf1c6e88dff836ec5a5cf0b418bfb/ubs658.pdf> (Accessed September 17, 2025) (in Russ.).
2. Bankovskaya Yu. L. Informatsionnyye voyny sovremennogo mira [Information Wars in the Modern World]. EDN: SMVPXC. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Filosofiya*. 2022; 3: 75–80. ISSN: 2658-7750; eISSN: 2782-4268 (in Russ.).
3. Wang C. SMI v usloviyakh informatsionnoy voynyyu [Mass Media in the Context of Information Warfare] DOI: 10.24412/2500-1000-2022-3-2-188-191. EDN: GXLZZU. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022; 3-2:188–191. ISSN: 2500-1000; eISSN: 2500-1086 (in Russ.).
4. Zelenova V. A. Tekhnologicheskaya revolyutsiya v sfere informatsionnykh voyn: do i posle Krymskikh sobytiy 2014 goda [Technological Revolution in the Sphere of Information Warfare: Before and After

- the Crimean Events of 2014]. *Informatsionnaya analitika i informatsionno-analiticheskiye tekhnologii v kontekste sotsial'nogo upravleniya* [Information Analytics and Information-Analytical Technologies in the Context of Social Management] : Conference Proceedings, Moscow, November 23, 2022. Moscow : Econ-Inform Publ., 2023. 226 p. pp. 136–145. ISBN: 978-5-907681-06-4. EDN: NBSEAP (in Russ.).
5. Kandaurov B. I. Informatsionnyye voyny v gibridnom izmerenii [Information Wars in the Hybrid Dimension]. EDN: QYBMTL. *The Newman in Foreign Policy*. 2022; 2(65):24–26. eISSN: 2412-8198 (in Russ.).
  6. Karpilena N. V. O dialektike voyny v kontekste sovremennykh tipov informatsionnykh “voyn” i metodov informatsionno-psikhologicheskogo protivoborstva [On the Dialectics of War in the Context of Modern Types of Information “Wars” and Methods of Information-Psychological Warfare]. EDN: RXQCZP. *Arkhont*. 2022; 1:29–42. eISSN: 2587-9464 (in Russ.).
  7. Makashova V. V. Dezinformatsiya v mediynom diskurse: analiz mediatekhnologiy perioda SVO na Ukraine [Disinformation in Media Discourse: An Analysis of Media Technologies during the Second World War in Ukraine]. *Informatsionnaya analitika i informatsionno-analiticheskiye tekhnologii v kontekste sotsial'nogo upravleniya* [Information Analytics and Information-Analytical Technologies in the Context of Social Management] : Conference Proceedings, Moscow, November 23, 2022. Moscow : Econ-Inform Publ., 2023. 226 p. pp. 146–162. ISBN: 978-5-907681-06-4. EDN: NBSEAP (in Russ.).
  8. Minaeva L. V. Strategicheskaya kommunikatsiya i informatsionnaya voyna [Strategic Communication and Information Warfare]. EDN: RCDALQ. *Rossiyskaya shkola svyazey s obshchestvennost'yu*. 2022; 26:59–82. eISSN: 2949-2513 (in Russ.).
  9. Muzykant V. L. Protivostoyaniye feykam na kitayskikh sotsial'nykh platformakh: kommunikatsionnyye osobennosti Weibo i Wechat [Countering Fakes on Chinese Social Platforms: Communication Features of Weibo and Wechat]. By V. L. Muzykant, Ya. Yan. DOI: 10.20310/2587-6953-2025-11-2-400-417. EDN: RKHDTZ. *Neophilology*. 2025; 11(2):400–417. ISSN: 2587-6953; eISSN: 2782-5868 (in Russ.).
  10. Mukha O. Ya. Kriterii istinnosti i nauchnosti postmodernistskogo znaniya [Criteria of the Truth and Scientific Nature of Postmodernist Knowledge]. EDN: OXHRIP. *Vestnik Pravoslavnogo Svyato-Tikhonovskogo gumanitarnogo universiteta. Seriya 1: Bogosloviye. Filosofiya*. 2012; 1: 58–66 (in Russ.).
  11. Nerents D. V. Novyye podkhody k sozdaniyu zhurnalistskogo kontenta v amerikanskikh SMI [New Approaches to Creating Journalistic Content in American Media]. DOI: 10.7256/2454-0749.2021.8.36115. EDN: WQEYBN. *Philology: Scientific Researches*. 2021; 8:48–57. ISSN: 2305-6177 eISSN: 2454-0749 (in Russ.).
  12. *Operatsii informatsionno-psikhologicheskoy voyny: metody, sredstva, tekhnologii* [Information and Psychological Warfare Operations: Methods, Means, Technologies] : A Brief Encyclopedic Dictionary and Reference. By V. B. Veprintsev, A. V. Manoylo, A. I. Petrenko, D. B. Frolov. 2nd ed. Moscow : Goryachaya Liniya Telecom Publ., 2024. 496 p. ISBN: 978-5-9912-0173-5 (in Russ.).
  13. Panarin I. N. Informatsionnaya voyna i diplomatiya [Information Warfare and Diplomacy]. Moscow : Gorodets Publ., 2004. ISBN: 5-9584-0032-0. EDN: QVUQTR (in Russ.).
  14. Pozdnyakov E. I. O neobkhodimosti peresmotra podkhoda k “feykovym novostyam” i k metodam protivodeystviya lozhnoy informatsii [On the Need to Revise the Approach to “Fake News” and Methods of Countering False Information]. *Informatsionnaya analitika i informatsionno-analiticheskiye tekhnologii v kontekste sotsial'nogo upravleniya* [Information Analytics and Information-Analytical Technologies in the Context of Social Management] : Conference Proceedings, Moscow, November 23, 2022. Moscow : Econ-Inform Publ., 2023. 226 p. pp. 131–135. ISBN: 978-5-907681-06-4. EDN: NBSEAP (in Russ.).
  15. Samokhin A. A. Neizvestnaya informatsionnaya voyna [Unknown Information Warfare]. EDN: QXUTIA. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya* [Russia: Trends and Development Prospects] : Yearbook. Proceedings of the 21st National Scientific Conference with International Participation, Moscow, December 16–17, 2021. V. 17. Issue. 2. Moscow : INION RAS Publ., 1309 p. pp. 260–265. ISBN: 978-5-248-01032-5. EDN: MBKKSU (in Russ.).
  16. *Covremennaya informatsionnaya voyna* [Modern information war]. By L. A. Zhuravleva, E. V. Zarubina, A. V. Ruchkin [et al.]. DOI: 10.24412/2076-1503-2022-9-18-26. EDN: MWPLDU. *Obrazovaniye i pravo*. 2022; 9:18–26. ISSN: 2076-1503 (in Russ.).
  17. Strigunov K. S. Feykovyye novosti i tekhnologiya preventivnoy delegitimizatsii vyborov [Fake news and the technology of preventive delegitimization of elections]. By K. S. Strigunov, A. V. Manoilo, F. Go. EDN: VZGJPL. *Grazhdanin. Vybory. Vlast'*. 2022; 2:98–109. ISSN: 2587-6449 (in Russ.).
  18. Sun Tzu. *Iskusstvo voyny* [The Art of War]. Moscow : Tsentrpoligraf Publ., 2021. 192 p. ISBN: 978-5-227-03046-7 (in Russ.).
  19. Sukhodolov A. P. Fenomen “feykovykh novostey” v sovremennom mediaprostranstve. [The Phenomenon of “Fake News” in the Modern Media Space]. EDN: YROEZO. *Yevroaziatskoye*

- sotrudnichestvo: gumanitarnyye aspekty* [Eurasian Cooperation: Humanitarian Aspects] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Irkutsk, September 14–15, 2017. Irkutsk : Baikal State University, 2017. 296 p. pp. 93–112. ISBN: 978-5-7253-2959-9 (in Russ.).
20. Jamieson K., Cappella J. *Echo chamber: Rush Limbaugh and the conservative media establishment*. Oxford University Press, 2008. 301 p. ISBN: 9780195366822.
21. Kalsnes B. Fake News. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228613.013.809. *Oxford Research Encyclopedia of Communication*. 26 Sep. 2018. Available at <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-809>. (Accessed 09/05/2025).
22. Luc I. L. China's Social Credit System. DOI:10.18267/pr.2018.pav.2247.4. *System approaches'18 Can the system approach be useful in solving current problems of modern technologies?* : 24rd International Conference, Prague, November 22, 2018. p. 24–30.
23. Rubin V. On deception and deception detection: Content analysis of computer-mediated stated beliefs. *ASIS&T '10* : Proceedings of the 73rd ASIS&T Annual Meeting on Navigating Streams in an Information Ecosystem. 2010. Volume 47. Article No. 32, Pages 1–10.
24. Zhou X., Zafarani R. 2020. A Survey of Fake News: Fundamental Theories, Detection Methods, and Opportunities. DOI:10.48550/arXiv.1812.00315. *ACM Comput. Surv.* 1, 1, Article 1 (January 2020), 37 p. Available at [https://www.researchgate.net/publication/329388190\\_A\\_Survey\\_of\\_Fake\\_News\\_Fundamental\\_Theories\\_Detection\\_Methods\\_and\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/329388190_A_Survey_of_Fake_News_Fundamental_Theories_Detection_Methods_and_Opportunities) (Accessed 09/05/2025).

*Информация об авторах:*

**Музыкант Валерий Леонидович** — доктор социологических наук, SPIN-код: 4071-1550, AuthorID: 389187. Место работы 1: профессор кафедры массовых коммуникаций, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия. Место работы 2: профессор факультета международных отношений и бизнеса Института управления РАНХиГС (федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»), пр-т Вернадского, д. 82, стр. 4, Москва 119571, Россия.

**Овруцкий Александр Владимирович** — доктор философских наук, профессор кафедры журналистики, рекламы и связей с общественностью, SPIN-код: 1885-0145, AuthorID: 398714, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный социальный университет» (РГСУ), ул. Вильгельма Пика, 4/1, Москва, 129226, Россия.

*Information about the authors:*

**Musykant Valery L.** — Doctor of Sociological Sciences, SPIN-code: 4071-1550, AuthorID: 389187, Place of work 1: Professor, Department of Mass Communications, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russia. Place of work 2: Professor, Faculty of International Relations and Business, Institute of Management, RANEPA (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration), 82 Vernadsky Ave., Bldg. 4, Moscow 119571, Russia.

**Ovrutsky Aleksandr V.** — Doctor of Philosophy, Professor of the Department of Journalism, Advertising and Public Relations, SPIN-code: 1885-0145, AuthorID: 398714, Russian State Social University (RSSU), 4/1 Wilhelm Pieck St., Moscow, 129226, Russia.

*Статья поступила в редакцию 29.09.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 09/29/2025; approved after reviewing 28/11/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 183–193.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 183–193.

Научная статья  
УДК: 008 + 316.42 + 165.12  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.20

### Деконструкция концепта предопределенности в условиях технологической сингулярности: «единственный путь» как архаизирующийся социальный миф

**Сергей Владимирович Сахневич** — Институт деловой карьеры, Москва, Россия. [crash68@yandex.ru](mailto:crash68@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2068-9250>

**Аннотация.** Статья посвящена критическому анализу и деконструкции устоявшегося социального мифа о «единственном пути» — предопределенной профессиональной и личностной траектории. Автор доказывает, что в условиях технологической сингулярности и ускорения (Четвертая промышленная революция) данная парадигма не только утрачивает адекватность, но и становится источником системных противоречий и психологических проблем на индивидуальном и общественном уровнях. *Методология и источники.* Исследование строится на основе разработанного автором геохронического подхода, который синтезирует географический и исторический контексты для анализа динамики жизненных траекторий. Ключевым аналитическим инструментом выступает концепт «возможностной структуры», состоящей из двух взаимосвязанных компонентов: технологического инструментария и институциональной среды. Теоретической базой работы служат труды ведущих социологов, философов и футурологов (З. Бауман, Э. Гидденс, М. Хайдеггер, К. Шваб, М. Кастельс, Д. Аджемоглу и др.), а также анализ современных тенденций в сфере труда, образования и технологий. *Результаты и обсуждение.* В результате исследования установлено, что жизненные траектории определяются не врожденным предназначением, а динамическим взаимодействием индивидуального потенциала с внешней «возможностной структурой». Технологическое ускорение (ИИ, автоматизация, цифровизация) радикально трансформирует ландшафт возможностей:

- демократизирует сложные операции, снижая порог входа в профессии;
- порождает гибридные профессии и делает профессиональную идентичность текучей;
- смещает фокус с узкоспециализированных навыков на метанавыки (адаптивность, критическое мышление, системная интеграция);

Это влечет за собой глубокие последствия:

- психологическое освобождение от тирании единственного «призвания»;
- системную трансформацию социальных институтов (образования, рынка труда, социальной защиты), которые не успевают за скоростью изменений;
- риск нового социального расслоения по признаку доступа к инструментальному и образовательному капиталу;
- появление новых моделей карьеры — от «плавных» к «плазменным», требующих постоянной «пересборки» себя.

*Заключение.* Делается вывод о том, что концепт «единственного пути» окончательно архаизируется. Успех в эпоху сингулярности зависит не от следования найденной раз и навсегда траектории, а от способности личности к постоянной адаптации, активной навигации в поле возможностей и стратегическому использованию доступных технологических и институциональных ресурсов. Будущее принадлежит «системным интеграторам», способным к множественным трансформациям и перепроектированию собственного пути.

**Ключевые слова:** карьерная траектория, парадигма единственного пути, плазменные карьеры, линейные карьеры, профессиональная идентичность, системный интегратор, узкий специалист.

**Для цитирования:** Сахневич С. В. Деконструкция концепта предопределенности в условиях технологической сингулярности: «единственный путь» как архаизирующийся социальный миф. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.20 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:183–193.

Original article

## Deconstruction of the Concept of Predetermination in the Context of Technological Singularity: The “One Path” as an Archaizing Social Myth

**Sergey V. Sakhnevich** — Institute of Business Career, Moscow, Russia. [crash68@yandex.ru](mailto:crash68@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2068-9250>

**Abstract.** The article is devoted to a critical analysis and deconstruction of the entrenched social myth of the «one true path» – a predetermined professional and personal trajectory. The author proves that in the context of technological singularity and acceleration (the Fourth Industrial Revolution), this paradigm not only loses its adequacy but also becomes a source of systemic contradictions and psychological problems at the individual and societal levels.

*Methodology and Sources.* The research is based on the author’s developed geochronic approach, which synthesizes geographical and historical contexts to analyze the dynamics of life trajectories. The key analytical tool is the concept of the «structure of possibility», consisting of two interconnected components: the technological toolkit and the institutional environment. The theoretical basis of the work is the writings of leading sociologists, philosophers, and futurists (Z. Bauman, E. Giddens, M. Heidegger, K. Schwab, M. Castells, D. Acemoglu, etc.), as well as an analysis of modern trends in the sphere of labor, education, and technologies.

*Results and Discussion.* As a result of the research, it is established that life trajectories are determined not by innate destiny, but by the dynamic interaction of individual potential with the external «structure of possibility». Technological acceleration (AI, automation, digitalization) radically transforms the landscape of opportunities:

- democratizes complex operations, lowering the barrier to entry into professions;
- gives rise to hybrid professions and makes professional identity fluid;
- shifts the focus from narrow specialized skills to meta-skills (adaptability, critical thinking, systemic integration).

This entails profound consequences:

- psychological liberation from the tyranny of a single «calling»;
- systemic transformation of social institutions (education, labor market, social protection), which do not keep up with the speed of changes;
- the risk of new social stratification based on access to instrumental and educational capital;
- the emergence of new career models — from «fluid» to «plasma-like», requiring constant «re-assembly» of oneself.

*Conclusion.* The conclusion is made that the concept of the «one true path» is finally becoming archaic. Success in the era of singularity depends not on following a once-found trajectory, but on the individual’s ability for constant adaptation, active navigation in the field of opportunities, and strategic use of available technological and institutional resources. The future belongs to «system integrators» capable of multiple transformations and redesigning their own path.

**Key words:** career trajectory, single-path paradigm, plasma careers, linear careers, professional identity, systems integrator, narrow specialist.

**For citation:** Sakhnevich S. V. The current demographic situation in Russia and the improvement of measures to support families with children (using the example of tax deductions).

DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.20. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:183–193 (in Russ.).

### Введение

Современный этап технологического развития, характеризующийся переходом к Четвертой промышленной революции, обуславливает необходимость фундаментального пересмотра устоявшихся концепций профессионального и личностного становления [Шваб 2016, 12]. Особую важность приобретает критический анализ парадигмы «единственного пути» как предопределенной траектории развития личности, поскольку ее сохранение в условиях технологической сингу-

лярности создает системные противоречия на индивидуальном и общественном уровнях.

Проблема исследования заключается в нарастающем диссонансе между традиционными представлениями о линейном профессиональном предназначении и реальностью динамично трансформирующегося ландшафта возможностей, где технологическое ускорение не только создает новые формы занятости, но и радикально меняет саму структуру профессиональной идентичности.

Гипотеза исследования состоит в том, что жизненные траектории определяются не предустановленной траекторией продолжения дела своих отцов и предшественников, а сложным взаимодействием индивидуальных склонностей с внешней «возможностной структурой», формируемой технологическими и институциональными факторами в конкретной геохронической точке, причем именно этот симбиоз открывает возможности для множественных профессиональных трансформаций и преодоления ограничений устаревшей парадигмы.

Актуальность данного исследования носит многомерный характер и проявляется в шести ключевых аспектах. Во-первых, работа представляет собой своевременный ответ на технологическое ускорение, когда искусственный интеллект, автоматизация и цифровизация требуют переосмысления традиционных моделей профессионального становления в условиях появления принципиально новых профессий и стремительного устаревания существующих компетенций. Во-вторых, осуществляется деконструкция устаревших социальных мифов, поскольку догматизация «единственного пути» не только порождает экзистенциальную тревогу и профессиональную имобилизацию, но и препятствует эффективной адаптации к требованиям современного рынка труда. В-третьих, исследование обладает выраженной практической ориентированностью, предлагая геохронический подход как инструмент перехода от пассивного поиска имманентного «призвания» к активной навигации в постоянно расширяющемся поле возможностей. В-четвертых, работа обеспечивает осмысление новых социальных реалий, анализируя такие острые проблемы современности как рост прекариата, усиление технологического неравенства и кризис традиционных институтов образования и социальной защиты. В-пятых, исследование обладает значительной прогностической ценностью, предлагая методологический аппарат для предугадывания будущих трансформаций рынка труда и профессиональных траекторий в условиях смены парадигм. В-шестых, важным аспектом является психологическое освобождение личности, поскольку переход от парадигмы «найденного пути» к концепции «создания себя» позволяет снять бремя экзистенциального выбора и легитимизировать множественность профессиональных

идентичностей в условиях неопределенности.

Цель исследования заключается в разработке комплексного геохронического подхода, позволяющего анализировать профессиональное развитие как динамический процесс взаимодействия индивидуального потенциала с внешней «возможностной структурой», формируемой технологическими и институциональными факторами в конкретный исторический период. Работа направлена на создание методологической основы для навигации в условиях, когда профессиональная устойчивость обеспечивается не следованием единственному маршруту, а способностью к постоянной адаптивной пересборке собственной траектории в контексте технологической сингулярности и социальной трансформации.

### Результаты исследования

Идея о том, что жизненный и профессиональный путь человека определяется преимущественно его внутренними склонностями, врожденными талантами и продолжения семейных традиций, является одним из самых устойчивых мифов современности. Эта парадигма, уходящая корнями в романтизм с его культом гения и уникального «призвания», глубоко проникла в психологию, педагогику и культуру предпринимательства [Бауман 2008, 45]. Она создает иллюзию контроля и осмысленности, предлагая каждому индивидууму поверить в существование некоего предустановленного «ключа» — его личности — к единственно верной «двери» — его карьере. Однако этот взгляд, будучи рассмотрен через призму геохроники — синтеза географического и исторического контекстов — оказывается не просто неполным, но в корне неверным и ограничивающим. Человеческая судьба есть продукт сложной и динамичной интерференции внутреннего потенциала и внешней «возможностной структуры», которая на протяжении истории формируется технологиями и институтами.

Безусловно, индивидуальные склонности, интересы и таланты — это фундаментальный материал, из которого строится профессиональная идентичность. Нейронаука и психология подтверждают существование врожденных предрасположенностей — к математике, языкам, пространственному мышлению или криминальной деятельности. Однако ошибка заключается в том, что эти предрасположенности возводят в ранг

фатума, игнорируя пластичность человеческого мозга и его зависимость от внешних стимулов.

Современные исследования нейропластичности демонстрируют, что мозг не является статичным органом с раз и навсегда заданными «зонами таланта». Он постоянно перестраивается в ответ на опыт, обучение и среду. Склонность к музыке, не подкрепленная доступом к инструменту и качественному образованию, может так и остаться нереализованным потенциалом в то время, как систематические тренировки могут развить выдающиеся способности у человека без изначальной «предрасположенности».

Само понимание того, что является «ценной» склонностью, социально сконструировано. В обществе охотников-собираателей острое обоняние было ценной склонностью для следопыта. В индустриальную эпоху ценностью стало дисциплинированное выполнение монотонных операций. В цифровую эпоху на первый план вышли способности к абстрактному логическому мышлению и обработке информации. Наши «внутренние склонности» не просто ищут выхода; они во многом формируются и направляются запросами эпохи.

Внутри одного человека редко живет единственная, монолитная «склонность». Личность полифонична: один и тот же индивид может обладать одновременно аналитическим складом ума, художественным восприятием и развитыми социальными навыками. Миф о «единственном пути» заставляет его подавлять одни аспекты своей природы в угоду другому, что ведет к внутреннему конфликту и экзистенциальной неудовлетворенности, описанной Хайдеггером [Шваб 2016, 5–36].

Карьерная траектория человека есть не линейная проекция его внутренних склонностей на пассивный мир, а динамический и непрерывный процесс переговоров между индивидуальным потенциалом и внешней «возможностной структурой». Эта структура, состоящая из технологий и институтов, является активным агентом изменения. Она не столько помогает реализовать заранее данное «призвание», сколько конструирует сами возможности для призвания. В XVIII веке не было «призвания» быть пилотом дрона или разработчиком блокчейна, потому что не существовало материальных и социальных условий для возникновения такого желания.

Следовательно, миф о «единственном пути» не просто неверен — он вреден в эпоху технологического ускорения [Гидденс 2011, 112]. Он заставляет людей винить себя в том, что они «не нашли свое место», в то время как проблема может заключаться в том, что их текущее «место» уничтожается технологической трансформацией. И наоборот, он мешает им увидеть множество новых «путей», которые эта же трансформация ежедневно прокладывает. Геохронический подход освобождает нас от тирании врожденной судьбы и наделяет ответственностью и агентностью: наша задача — не отыскать единственную, предустановленную звезду своего предназначения, а научиться искусно лавировать в постоянно меняющемся созвездии возможностей, перестраивая свои навыки и идентичность в соответствии с новыми технологическими и социальными ландшафтами. Будущее принадлежит не тем, кто упорно следует по «своему пути», а тем, кто способен этот путь перепроектировать и построить заново.

Ключевым концептом, предлагаемым нашей статьей, является «возможностная структура». Эта структура состоит из двух взаимосвязанных опор: технологического инструментария и институциональной среды.

Профессия — это не вневременная сущность, а продукт конкретной исторической эпохи, возникающий на стыке технологических возможностей и социальных потребностей. В XVIII веке не существовало не только профессии «компьютерщик», но и самого концепта «профессии» в ее современном, стандартизированном понимании. Склонность к алгоритмическому мышлению в ту эпоху могла найти лишь опосредованный выход: в деятельности математика, разрабатывающего теоретические вычисления; философа, строящего логические системы; или часовщика, воплощающего алгоритмы в механические шестеренки. Талант не исчезал, но его материальное воплощение было жестко детерминировано доступным инструментарием.

История, несомненно, полна «не востребуемых гениев» — людей, чьи когнитивные профили идеально подошли бы для профессий будущего. Человек с талантом кибернетика в Средневековье был бы, в лучшем случае, признан еретиком, а его потенциал — утрачен. Это демонстрирует, что индивидуальная одаренность — необходи-

мое, но ни в коей мере не достаточное условие для профессиональной реализации.

Доступный инструментарий не просто облегчает существующие процессы; он создает принципиально новые виды деятельности. Например, печатный станок не только «упростил» труд переписчика — он создал профессии издателя, корректора, типографа и уничтожил профессию переписчика. Интернет не только «ускорил» общение — он породил профессии веб-разработчика, SEO-специалиста, контент-менеджера [Кастельс 2000, 234; West 2018, 87].

Технология — это не просто «удобный помощник»; это условие возможности самой профессии. Пока не существует физического или цифрового инструмента, не существует и соответствующей профессиональной деятельности. Разработка телескопа Галилеем не только «расширила» астрономию — она создала ее как эмпирическую науку, отделив от астрологии и натурфилософии. Точно так же создание первых ЭВМ в середине XX века породило не просто новую «специальность», а целый новый онтологический пласт реальности — цифровую среду, внутри которой теперь существуют миллионы людей.

Инструмент делает профессию не только возможной, но и масштабируемой. Ручной труд ремесленника по своей природе ограничен. Цифровые же инструменты (например, программное обеспечение) могут быть тиражированы бесконечно с почти нулевой предельной стоимостью.

Это порождает глобальное разделение труда и создает профессиональные ниши, немыслимые в доиндустриальную эпоху: например, UX-дизайнер, специализирующийся исключительно на интерфейсах для банковских мобильных приложений для слабовидящих пользователей.

Технологии абстрагируют сложность. Сложнейшие математические вычисления, для освоения которых требовалось years изучения высшей математики, сегодня инкапсулированы в библиотеках кода (например, в Python), доступных для использования человеком со средними способностями. Профессиональный звукозаписывающая студия, бывшая уделом избранных, сегодня умещается в ноутбуке в виде DAW (Digital Audio Workstation). Технология становится «великим уравнивателем», позволяя тем, кто владеет инструментом, достигать результатов, ранее доступных лишь гениям или обладателям большого капи-

тала [Page 2007, 145]. Это не означает, что гении исчезли, но означает, что разрыв между средним и выдающимся результатом в многих областях сокращается, пока речь идет о техническом исполнении [Drucker 1971, 45].

Дизайнер может создать сотню прототипов интерфейса за день. В эпоху Возрождения быть художником означало годами изучать технику у мастера, иметь доступ к дорогим материалам и покровителям. Сегодня цифровые инструменты (графические планшеты, программное обеспечение like Photoshop и Procreate) и платформы для распространения (Behance, ArtStation, Instagram) позволяют талантливому подростку из провинции достичь мирового признания, минуя традиционные институциональные барьеры.

Предприниматель может протестировать бизнес-гипотезу с помощью таргетированной рекламы за копейки. Это снижает порог входа в профессии, связанные с творчеством и инновациями, где раньше одна неудача могла быть фатальной. Доступ к капиталу, система венчурного финансирования, краудфандинговые платформы — все это элементы «возможностной структуры», которые определяют, чьи идеи получают шанс на реализацию. История Кремниевой долины — это не только история талантливых инженеров, но и история сложившейся там уникальной финансовой экосистемы. Но появление краудфандинговых платформ (Kickstarter, Patreon) и платформ для ангельских инвестиций (Angellist) демократизировало доступ к стартовому капиталу, позволив предпринимателям из разных географических точек и социальных слоев привлекать средства для реализации своих идей.

Современные технологии (ПО, ИИ, облачные сервисы) инкапсулируют, «упаковывают» в себе сложнейшие операции, для освоения которых ранее требовались годы, а то и десятилетия специализированного обучения. Студенту-лингвисту сегодня не нужно вручную создавать корпус текстов и разрабатывать алгоритмы морфологического анализа; он использует готовые NLP-библиотеки (например, spaCy, NLTK), где экспертиза тысяч программистов и лингвистов представлена в виде нескольких строк кода. Сложность не исчезает, но она абстрагирована, спрятана «под капотом». Программные пакеты (MATLAB, R, Blender) выполняют львиную долю этой рутинной, но сложной работы. Это не умаляет заслуг

пионеров этих областей, но радикально снижает порог входа для последователей. Любитель с видеокамерой смартфона и программой для монтажа (например, DaVinci Resolve) может создать визуальный продукт, по качеству не уступающий телевизионному контенту 20-летней давности, для производства которого требовалась целая студия.

По мере того как технологии берут на себя все больше рутинных и даже сложных когнитивных задач, конкурентное преимущество смещается с обладания узкоспециализированными «талантами» на такие метанавыки, как способность быстро осваивать новые инструменты и перестраивать свои компетенции; умение видеть связи между разными областями и подвергать сомнению данные, сгенерированные ИИ; способность ставить новые вопросы и создавать ценности в условиях, когда алгоритмы оптимизируют известные пути.

Эволюция профессий в эпоху технологического ускорения — это не постепенное изменение, а перманентная революция, ведущая к фундаментальной трансформации самих основ профессиональной деятельности. Часть рутинной работы (как физической, так и когнитивной) неизбежно автоматизируется. Однако это не просто «исчезновение» задач, а их перераспределение. Ценность смещается с узкоспециализированных хард-скиллов к метанавыкам, которые сложно алгоритмизировать: критическому и системному мышлению (умение ставить правильные вопросы ИИ), креативности (генерация принципиально новых идей и смыслов), эмоциональному интеллекту и коммуникации (управление командами, переговоры, эмпатия) [Флорида 2007, 121].

Само понятие «профессия» как раз и навсегда заданной совокупности задач устаревает. На смену ему приходит концепция «проектной идентичности» или «навыкового портфеля». Профессионал будущего — это не «менеджер по продажам», а носитель уникального набора компетенций (аналитика данных, психология влияния, работа с CRM-системами), которые он применяет в рамках различных проектов.

Самые интересные и востребованные профессиональные профили сегодня возникают на стыках ранее не связанных дисциплин. Data-journalist — это гибрид программиста, статистика и репортера. Computational linguist объединяет лингвистику и компьютерные нау-

ки. Bioinformatics сливает воедино биологию, информатику и математику. Эти гибриды не были «запланированы» системами образования; они спонтанно возникли в ответ на появление новых технологических возможностей и новых исследовательских вопросов.

Эта гибридизация порождает феномен «плавных» карьерных траекторий. Инженер может стать менеджером продукта, затем, прокачав навыки коммуникации, уйти в консалтинг, а после, освоив анализ данных, возглавить отдел data-driven маркетинга. Его путь — не лестница с четкими ступенями, а скорее сеть, где каждый узел (навык, проект, знакомство) открывает доступ к множеству новых направлений, а не к одному-единственному следующему шагу.

Эволюция лингвистики, пожалуй, один из самых показательных примеров того, как технология переопределяет саму суть научной дисциплины и доступ к ней. Проведение масштабного корпусного исследования, например, изучение частотности употребления слов в литературе XIX века, было сродни подвигу. Ученому приходилось годами вручную выписывать на карточки примеры из тысяч текстов, создавать собственные системы классификации и проводить статистические подсчеты без какой-либо автоматизации. Работа над «Оксфордским словарем английского языка» заняла у его создателей более 70 лет.

Такой труд был уделом либо гениев-одиночек, либо хорошо финансируемых академических институтов. Масштаб исследования был жестко ограничен человеческими возможностями. Молодой исследователь из провинциального университета или другой страны просто не имел доступа к необходимым ресурсам — библиотечным фондам, команде ассистентов, времени.

Сегодня любой студент-филолог или независимый исследователь имеет доступ к гигантским оцифрованным корпусам текстов (Google Books, Ngram, Национальный корпус русского языка и т. д.), объемы которых исчисляются миллиардами слов.

Сложнейшие алгоритмы морфологического, синтаксического и семантического анализа инкапсулированы в простые для использования библиотеки и платформы (например, spaCy, NLTK, GPT-технологии). Задача исследователя сместилась с рутинного сбора данных к формулировке гипотез и интерпретации резуль-

татов, которые система выдает за считанные часы или даже минуты.

В результате, на стыке лингвистики и информационными технологиями родилась профессия. Этот специалист не является специалистом в классическом понимании ни в лингвистике, ни в программировании, но он владеет инструментарием, позволяющим решать задачи, непосильные для лингвиста-традиционалиста и бессмысленные для программиста, не знакомого с языком. Его «путь» стал возможен только в конкретной «геохронической» точке — эпохе Big Data и развитаго машинного обучения.

Трансформация музыкальной отрасли — это история демонтажа институциональных барьеров, охранявших вход в профессию. Чтобы стать коммерчески успешным музыкантом, необходимо было пройти жесткий отбор у «сторожей» индустрии — продюсеров, A&R-менеджеров лейблов. Доступ к профессиональным студиям (стоимость часа в которых могла достигать сотен долларов), инженерам сведения и мастеринга, а затем к дистрибуции через физические носители был критически важен и практически невозможен без контракта. Карьера была жестко привязана к нескольким мировым центрам (Лос-Анджелес, Нэшвилл, Лондон). Талантливый музыкант из маленького города был обречен на маргинальность или должен был совершить настоящий подвиг, чтобы «прорваться» в систему. Появление DAW (Digital Audio Workstation) типа Ableton Live, FL Studio, Logic Pro превратило мощный ноутбук в полноценную студию звукозаписи. Виртуальные инструменты и семплы заменили дорогостоящие синтезаторы и оркестры. Плагины для сведения и мастеринга, доступные за небольшие деньги, предоставили в распоряжение независимых музыкантов инструменты, которыми раньше владели только топ-инженеры.

Платформы дистрибуции (Spotify, Apple Music, YouTube) и социальные сети (Instagram, TikTok) уничтожили монополию лейблов на доступ к аудитории. Музыкант сегодня может создать хит в своей спальне, самостоятельно выпустить его на все цифровые площадки и раскрутить через таргетированную рекламу и вирусный контент. Его успех определяется не одобрением узкой группы «сторожей», а непосредственным откликом глобальной аудитории. Ярчайший пример — феномен Билли Айлиш, чьи первые

треки были записаны дома вместе с братом. Другой пример — это американский феномен «второй карьеры», который становится все более распространенным, как отмечает Л. М. Лилли [Lilly 2017]. Ценность смещается в сторону метанавыков — критического мышления, управления проектами, коммуникации, — которые являются трансферными и накапливаются с опытом, независимо от сферы. Концепция Second Career («Вторая карьера») является прямым следствием описанных геохронических процессов. Она окончательно хоронит миф о «единственном пути», демонстрируя, что профессиональная идентичность — это не приговор, а текучий конструкт.

Если технологии создают материальную возможность для профессии, то институты — это социальная инфраструктура, которая превращает эту возможность в реализуемый и устойчивый путь. Утверждение, что возможности определяются средой, выходит далеко за рамки простого наблюдения и представляет собой не пассивный фон, а динамический, структурирующий агент, который формирует саму онтологию возможного.

Институты образования — это не нейтральные передатчики знаний; это мощные фильтры и направляющие векторы. Они решают, какие навыки и знания являются легитимными и достойными инвестиций. Доступность и качество образования (от школьного до непрерывного профессионального) напрямую определяют, сколько людей с потенциальной склонностью, скажем, к генной инженерии, смогут эту склонность реализовать. В результате, раньше формальные образовательные системы были мощнейшими фильтрами, определяющими, какие знания и навыки считались легитимными. Человек мог быть гениальным самоучкой в какой-то области, но без университетского диплома или признанной сертификации (СІМ в маркетинге, СМА и СРА в управленческом бухучете), его доступ к «престижным» позициям в крупных корпорациях будет серьезно ограничен.

Доступ к профессиональным сообществам, как онлайн, так и офлайн, является обычным ресурсом. Эти сообщества предоставляют менторство, обмен знаниями, социальную поддержку и доступ к «скрытому» рынку труда. Глобализация и цифровизация многократно усилили мощь сетевых эффектов, а демократизация — это не просто метафора увеличения доступности, но

и структурный сдвиг в эпистемологии профес- сий, переход от модели «посвящения» к модели «доступа». Новые стихийно формирующиеся соци- альные институты образования не только учат, но и наделяют социальным капиталом и симво- лической властью. Карьера строится не только на формальных знаниях, но и на доступе к про- фессиональным сообществам (как онлайн, так и офлайн). Эти сообщества предоставляют доступ к неформальным знаниям («know-how»), ментор- ству, рекомендациям и «скрытым» вакансиям. Социальный капитал, приобретенный в таких со- обществах, зачастую важнее человеческого капи- тала:

- Lifelong Learning (непрерывное обуче- ние) из модного тренда превращается в си- стемную необходимость;
- микрокреденциалы (микро-дипломы) ста- новятся новой валютой на рынке труда, подтверждая конкретные, узкие навыки быстрее и дешевле, чем традиционные ди- пломы;
- карьерное консультирование нового типа смещает фокус с профориентации («кем вы рождены быть») на навигацию по «возможностной структуре» («какие ин- струменты и институты вам доступны сей- час и как их использовать»);
- институт удаленной работы, ставший мас- совым в последние годы, радикально рас- ширил «географическое поле возможно- стей». Специалист из небольшого города может теперь работать на компанию из другой страны, не пересекая границ. Это разрушает традиционную связь «место жи- тельства — место работы» и создает гло- бальный рынок труда, где конкуренция и возможности становятся поистине планет- арными [Аджемоглу 2015, 68].

### Обсуждение

Геохронический сдвиг, вызванный техноло- гическим ускорением, порождает глубокие и многогранные последствия, которые трансфор- мируют как внутренний мир отдельного челове- ка, так и фундаментальные структуры общества. Эти изменения носят парадоксальный характер, одновременно открывая беспрецедентные воз- можности и создавая новые вызовы. Личность освобождается от тирании единственного «пра- вильного пути». Исчезает экзистенциальный груз

поиска той самой, предустановленной ниши. Че- ловек больше не чувствует себя неудачником, если его карьера не соответствует изначальным ожиданиям или если его интересы многогран- ны. Это снимает колоссальное психологическое давление, описанное Хайдеггером, — чувство вины за нереализованные возможности, ведь теперь они не утрачиваются навсегда, а могут быть отложены или реализованы в новой фор- ме [Heidegger 2001, 331; Heidegger 2000, 34]. Од- нако это освобождение приносит с собой новую форму тревоги — «паралич выбора» в условиях избытка возможностей. Когда все дороги откры- ты, сделать осознанный выбор становится пси- хологически сложнее. Личность сталкивается с необходимостью не столько «найти себя», сколь- ко «создать себя» через череду экспериментов и выборов, что требует развитой способности к саморефлексии и принятию решений в условиях неопределенности.

В условиях, когда срок жизни конкретных профессиональных навыков сокращается до не- скольких лет, способность к быстрому и эффек- тивному обучению становится критически важ- ной. Это не просто запоминание информации, а комплексный навык, включающий умение филь- тровать данные, осваивать новые интерфейсы, находить образовательные ресурсы и выстраи- вать личную учебную траекторию.

Этот процесс требует дисциплины, целеу- стремленности и готовности выходить из зоны комфорта, что сродни аскетической практике. Личность должна постоянно подвергать сомне- нию свои текущие компетенции и быть готовой к «смерти» своей профессиональной идентично- сти ради рождения новой.

Смена профессии в 30, 40, 50 лет перестает быть маркером неудачи и становится социаль- ной нормой. Это приводит к возникновению фе- номена «ренессанса зрелости», когда жизненный и профессиональный опыт человека создает уни- кально ценный профиль. Зрелый возраст пере- стает ассоциироваться с застоем и начинает ассо- циироваться с новыми горизонтами.

Многие люди получают исторически беспре- цедентный шанс реализовать интересы и талан- ты, которые были подавлены в молодости из-за социального давления, финансовых ограниче- ний или отсутствия подходящих образователь- ных траекторий. Исчезает стандартная модель

«полная занятость в одной компании на десятилетия». Ей на смену приходят гибридные формы: фриланс, удаленная работа, проектные контракты, портфолио-карьера. Это создает беспрецедентную гибкость для работника и работодателя.

Обратной стороной этой гибкости является риск роста прекариата — социального класса людей, занятых нестабильной, временной работой без социальных гарантий. Общество сталкивается с вызовом создания новой системы социальной защиты, не привязанной к постоянному месту работы в одной организации.

Ключевым разделителем в обществе становится уже не столько врожденный талант или происхождение, сколько доступ к инструментальному капиталу: кто первым получает доступ к новым ИИ-инструментам, мощным вычислениям, специализированному ПО? Кто имеет возможность проходить качественные курсы переквалификации, получать микродипломы и пользоваться лучшими образовательными платформами? Кто включен в влиятельные профессиональные сообщества и имеет сильный социальный капитал? Это создает риск нового, технологически обусловленного расслоения, когда элитой становятся те, кто контролирует инфраструктуру обучения и доступа (крупные tech-корпорации, платформы), а не только средства производства.

Классические системы образования (вузы), корпоративные карьерные лестницы и государственные системы социального обеспечения оказываются неадекватны новой реальности. Они слишком медленные, инерционные и заточены под устаревающую модель «пожизненной профессии».

В массовом сознании ценность глубокого, но узкого специалиста (которого легко может заменить ИИ) начинает снижаться. На первый план выходит ценность адаптивного генералиста с развитыми метанавыками, способного быстро осваивать новые области и видеть связи между ними.

Культурным героем становится не тот, кто следовал своему «предназначению», а тот, кто смог несколько раз радикально переизобрести себя, пройдя между карьерами и выйдя из них обновленным. Его история — это не линейный путь к успеху, а множественные трансформации и победы над инерцией собственной идентичности.

Геохронический подход предоставляет не

просто аналитический инструмент для осмысления настоящего, но и мощную прогностическую рамку. Экстраполяция текущих тенденций позволяет с высокой долей уверенности предсказать дальнейшую радикальную трансформацию ландшафта человеческих возможностей, социальных институтов и самих основ идентичности. Эта трансформация затронет самые глубокие пласты общества, включая механизмы социализации и преемственности, которые исторически обеспечивались семьей.

Можно ожидать, что тренд на демократизацию сложных операций будет только нарастать. Инструменты ИИ, машинного обучения и облачных вычислений станут еще более мощными, доступными и, что критически важно, более интуитивными.

В ближайшие десятилетия мы станем свидетелями феномена, когда человек со средними природными данными, вооруженный продвинутым ИИ-ассистентом, сможет достигать результатов, которые сегодня требуют многолетней специализации. Композитор-любитель будет создавать симфонии уровня классиков, управляя нейросетью, генерирующей аранжировки; маркетолог-одиночка — проводить сложнейшие многомерные анализы рынка с помощью нескольких голосовых команд.

Профессионализм будет определяться не столько глубиной знаний в одной области, сколько скоростью освоения нового инструментария и способностью ставить уникальные задачи для его применения. Профессиональные сообщества станут более открытыми, текучими и проектными.

Линейные карьеры окончательно уйдут в прошлое. На смену «плавным» траекториям придут «плазменные» — не имеющие постоянной формы, мгновенно перестраивающиеся под требования конкретного проекта или технологического прорыва.

Мы увидим возникновение и стремительное устаревание профессий, которые сегодня кажутся футуристичными. Наибольшую ценность приобретет не узкий специалист, а «системный интегратор» — человек, способный видеть связи между не связанными на первый взгляд областями (например, квантовой физикой и социолингвистикой) и формировать из них рабочие гипотезы и проектные команды.

В условиях, когда технологический цикл смены

навыков короче человеческого поколения, модель «перенимания по наследству» [Петров 1987, 101] терпит крах. Разрыв в инструментальном капитале между поколениями становится непреодолимым. На смену семье как централизованному институту социализации приходит сетевая, дистрибутивная модель. Новое поколение будет формировать свою идентичность и компетенции не через вертикальную передачу опыта от старших, а через горизонтальные связи и доступ к цифровым платформам. Нишевые онлайн-сообщества станут главной средой для приобретения узкоспециализированных навыков и ценностей. Искусственный интеллект будет брать на себя роль ментора, адаптируя контент и темп обучения под когнитивный профиль каждого ребенка. Молодежь будет объединяться в краткосрочные интернациональные команды для решения конкретных задач, формируя профессиональную идентичность не через диплом, а через портфолио реализованных кейсов.

### Заключение

Концепт «единственного пути» как предопределенной траектории развития утрачивает актуальность в условиях технологической сингулярности. Ключевыми последствиями этого сдвига становятся психологическое освобождение личности от тирании поиска единственного «призвания», необходимость развития метанавыков и системная трансформация социальных институтов. Таким образом, будущее принадлежит не тем, кто следует по единственному «найденному» пути, а тем, кто обладает способностью к постоянной пересборке собственной траектории, используя доступные технологические и институциональные ресурсы.

### Список источников

1. Аджемоглу 2015 — Аджемоглу Д., Робинсон Д. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты / перевод с англ. Д. Литвинова, А. Калинина, С. Кировой [и др.]. Москва : АСТ, 2015. 402 с. ISBN: 978-5-17-092736-4.
2. Бауман 2008 — Бауман З. Текущая современность / перевод с англ. С. А. Комаровой. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 240 с. ISBN: 978-5-469-00034-1.
3. Гидденс 2011 — Гидденс Э. Последствия современности / перевод с англ. Л. С. Великович, М. С. Деникиной, К. А. Кузнецова, А. Д. Ковалева. Москва : Праксис, 2011. 352 с. ISBN: 978-5-901574-90-4.
4. Кастельс 2000 — Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / перевод с англ. под ред. О. И. Шкаратана. Москва : ГУ ВШЭ, 2000. 608 с. ISBN: 5-7598-0069-8.
5. Петров 1987 — Петров М. Пентеконтера. В первом классе европейской школы мысли // Вопросы истории естествознания и техники = Studies in the History of Science and Technology. 1987; 3:100–109. ISSN: 0205-9606.
6. Флорида 2007 — Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / перевод с англ. А. Константинова. Москва : Классика-XXI, 2007. 421 с. ISBN: 978-5-89817-185-8.
7. Шваб 2016 — Шваб К. Четвертая промышленная революция / перевод с англ. Д. Верхотурова, Е. Ивченко, А. Карпова. Москва : Эксмо, 2016. 138 с. ISBN: 978-5-699-90556-0.
8. Drucker 1971 — Drucker P. F. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. London : Pan Books, 1971. 477 p.
9. Heidegger 2000 — Heidegger M. Die Frage nach der Technik // Vorträge und Aufsätze. Frankfurt am Main : Vittorio Klostermann, 2000. 298 p. Pp. 5–36.
10. Heidegger 2001 — Heidegger M. Being and Time. Oxford : Blackwell Publishers Ltd., 2001. 589 p.
11. Lilly 2017 — Lilly L. M. Super Simple Story Structure: A Quick Guide to Plotting and Writing Your Novel (Writing as a Second Career). Book 1 of 12. Independently Published, 2017. 90 p. ISBN: 9781521326190.
12. Page 2007 — Page S. E. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. Princeton : Princeton University Press, 2007. 424 p. ISBN: 978-0-691-12838-2.
13. West 2018 — West D. M. The Future of Work: Robots, AI, and Automation. New York : Rowman & Littlefield Publishers, 2018. 219 p. ISBN: 9780815737865. DOI:10.5040/9780815751878.

### References

1. Acemoglu D., Robinson D. *Pochemu odni strany bogatyie, a drugiye bednyye. Proiskhozhdeniye vlasti, protsvetaniya i nishchety* [Why Countries Are Rich and Others Poor. The Origins of Power, Prosperity, and Poverty]. Translated from English by D. Litvinov, A. Kalinin, S. Kirova [et al.]. Moscow : AST Publ., 2015. 402 p. ISBN: 978-5-17-092736-4 (in Russ.).

2. Bauman Z. *Tekuchaya sovremennost'* [Fluid Modernity]. Translated from English by S. A. Komarova. St. Petersburg : Piter Publ., 2008. 240 p. ISBN: 978-5-469-00034-1 (in Russ.).
3. Giddens E. *Posledstviya sovremennosti* [Consequences of Modernity]. Translated from English by L. S. Velikovich, M. S. Denikina, K. A. Kuznetsov, A. D. Kovalev. Moscow : Praxis Publ., 2011. 352 p. ISBN: 978-5-901574-90-4 (in Russ.).
4. Castells, M. *Informatsionnaya epokha: ekonomika, obshchestvo i kul'tura* [The Information Age: Economy, Society, and Culture]. Translated from English by O. I. Shkaratan. Moscow : HSE Publ., 2000. 608 p. ISBN: 5-7598-0069-8 (in Russ.).
5. Petrov, M. Pentekontera. V pervom klasse yevropeyskoy shkoly mysli [Pentecontera. In the First Class of the European School of Thought]. *Studies in the History of Science and Technology*. 1987; 3:100–109. ISSN: 0205-9606 (in Russ.).
6. Florida, R. *Kreativnyy klass: lyudi, kotoryye menayut budushcheye* [The Creative Class: People Who Are Changing the Future]. Translated from English by A. Konstantinov. Moscow : Klassika-XXI Publ., 2007. 421 p. ISBN: 978-5-89817-185-8 (in Russ.).
7. Schwab K. *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The Fourth Industrial Revolution]. Translation from English D. Verkhoturov, E. Ivchenko, A. Karpov. Moscow : Eksmo Publ., 2016. 138 p. ISBN: 978-5-699-90556-0 (in Russ.).
8. Drucker P. F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. London : Pan Books, 1971. 477 p.
9. Heidegger M. *Die Frage nach der Technik. Vorträge und Aufsätze*. Frankfurt am Main : Vittorio Klostermann, 2000. 298 p. Pp. 5–36 (in German).
10. Heidegger M. *Being and Time*. Oxford : Blackwell Publishers Ltd., 2001. 589 p.
11. Lilly L. M. *Super Simple Story Structure: A Quick Guide to Plotting and Writing Your Novel (Writing as a Second Career)*. Book 1 of 12. Independently Published, 2017. 90 p. ISBN: 9781521326190.
12. Page S. E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton : Princeton University Press, 2007. 424 p. ISBN: 978-0-691-12838-2.
13. West D. M. *The Future of Work: Robots, AI, and Automation*. New York : Rowman & Littlefield Publishers, 2018. 219 p. ISBN: 9780815737865. DOI:10.5040/9780815751878.

*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.

*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 16.10.2025; одобрена после рецензирования 04.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 10/16/2025; approved after reviewing 11/04/2025; accepted for publication 11/28/2025.*

## ФИЛОСОФИЯ · PHILOSOPHY

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44)'. С. 194–208.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44)': 194–208.

Научная статья  
УДК: 008 + 316.42 + 165.12  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.21

### Transitus statim: преодоление метаконфликта через операциональный жест переназначения симулякра

**Сергей Владимирович Сахневич** — Институт деловой карьеры, Москва, Россия. [crash68@yandex.ru](mailto:crash68@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2068-9250>

**Аннотация.** Современный человек, желающий изменить свою жизнь, оказывается в фундаментальной ловушке. С одной стороны, он испытывает мучительный метаконфликт — экзистенциальный паралич: неспособность к действию, коренящиеся не в личной слабости, а в разрыве его темпорального опыта. С другой — он атакован бесконечным потоком предложений от индустрии самопомощи: поп-психологией, тайм-менеджментом, коучингом, которые, вопреки обещаниям, лишь усугубляют проблему. Эти инструменты предлагают лишь симулякры преодоления — ложные формы, функционирующие как ловушки, оптимизирующие функционирование «внутри тюрьмы» тиранического настоящего. Философские попытки описания этого кризиса, такие как хайдеггеровская аналитика Dasein с её брошенностью (прошлое), das Man (настоящее) и забеганием вперёд (будущее), на поверку часто вырождаются в новые симулякры — «лесные прогулки как уход от реальности» или «подлинность как упадок» — также становящиеся объектами потребления. В противовес этому, данное исследование предлагает радикальную альтернативу — операциональный жест Transitus Statim (мгновенный переход). Его ключевой принцип — не бегство от симулякров, к которым традиционно относятся негативно, а их диалектическое онтологическое переназначение. Мы предлагаем turning the tables — использовать сами симулякры как инструменты совершенствования. Один и тот же симулякр (образ «успешного себя», «идеального проекта») может быть переназначен из статуса объекта веры (ловушка, консервирующая паралич) в статус операционального инструмента (материал для взлома системы).

**Ключевые слова:** карьерная траектория, индустрия самопомощи, метаконфликт, общество достижений, операциональный жест, симулякр Transitus Statim, симулякр как инструмент, симулякр-ловушка, темпоральный разрыв.

**Для цитирования:** Сахневич С. В. Transitus statim: преодоление метаконфликта через операциональный жест переназначения симулякра. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.21 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:194–208. Original article

### Transitus statim: overcoming the metaconflict through the operational gesture of simulacrum reassignment

**Sergey V. Sakhnevich** — Institute of Business Career, Moscow, Russia. [crash68@yandex.ru](mailto:crash68@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2068-9250>

**Abstract.** Contemporary individuals seeking to change their lives find themselves in a fundamental trap. On the one hand, they experience an agonizing meta-conflict – an existential paralysis and an inability to act, rooted not in personal weakness but in a rupture of their temporal experience. On the other hand, they are besieged by an endless stream of offerings from the self-help industry: pop psychology, time management, coaching – all of which, despite their promises, only exacerbate the problem. These tools offer nothing but simulacra of overcoming – false forms that function as traps, optimizing one's functioning within the prison of a tyrannical present. Philosophical attempts to describe this crisis, such as the Heideggerian analytics of Dasein with its thrownness (past), das Man (present), and running ahead (future), often degenerate into new simulacra – “forest walks as an escape from reality” or “authenticity as decline” – which likewise become objects of consumption. In contrast, this study proposes a radical alternative: the operational gesture of Transitus Statim (instantaneous transition). Its key principle is not an escape from simulacra, which are traditionally viewed negatively, but their dialectical ontological reassignment. We suggest turning the tables – to use the simulacra proper as tools for the refinement. The same simulacrum (the image of a «successful self», an «ideal project») can be reassigned from the status of an object of belief (a trap that perpetuates paralysis) to the status of an operational instrument (material for hacking the system).

**Key words:** achievement society, meta-conflict, operational gesture, simulacrum of *Transitus Statim*, self-help industry, simulacrum as a tool, simulacrum-trap, temporal rupture.

**For citation:** Sakhnevich S. V. *Transitus statim*: overcoming the metaconflict through the operational gesture of simulacrum reassignment. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.21. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 4:194–208 (in Russ.).

## Введение

Современная культура характеризуется парадоксальным дуализмом: параллельно с тотальным распространением экзистенциального паралича — метаконфликта — процветает индустрия его мнимого преодоления. Многомиллионные обороты рынка тайм-менеджмента, коучинга и поп-психологии свидетельствуют не об успехе, а о тотальном провале предлагаемых решений [Берковец 2024]. Это рынок, который существует не потому, что решает проблему, а потому, что она не решается. Потребление этих «решений» становится бесконечным циклом: симулякр (например, курс по тайм-менеджменту) временно снимает тревогу, но не ликвидирует коренную причину паралича — темпоральный разрыв. Неудача в применении техники приписывается не её неадекватности, а личной несостоятельности индивида, что порождает потребность в новом, «более правильном» продукте (книге, коуче, приложении).

Эта критика находит поддержку в анализе Марка Фишера, который показывает, что подобные установки, например, императив «работать умнее, а не упорнее», или «и умнее, и дольше, и упорнее», являются частью идеологии «капиталистического реализма», направленной на адаптацию к системе, а не на её изменение [Фишер 2010, 95].

Они апеллируют не к глубинным причинам кризиса, а предлагают лишь симулякры преодоления — пустые знаковые формы, которые, будучи объектом веры и потребления, функционируют как ловушки, оптимизируя функционирование субъекта «внутри тюрьмы» тиранического настоящего. Данные «решения», по точному замечанию Б.-Ч. Хана, являются формами допинга, который «следствие тенденции, при которой сама жизненность сводится к витальной функции и производительности» [Хан 2023, 126].

Однако, симулякр не обладает раз и навсегда заданной сущностью. Его значение и статус — ловушка или инструмент — определяется не внутренним содержанием, а операциональным

жестом по отношению к нему. Данная статья предлагает радикальный онтологический сдвиг в понимании как метаконфликта, так и путей его преодоления. Во-первых, метаконфликт интерпретируется не как психологическая слабость, а как симптом фундаментального разрыва в темпоральном опыте субъекта, вызванного самой логикой современности. Во-вторых, и это является центральным пунктом нашего исследования, единственным подлинным лечением выступает *Transitus Statim* — операциональный жест переназначения симулякра, представляющий собой не техники мотивации, а перформативный акт мгновенного темпорального перекодирования. Один и тот же симулякр — будь то образ «успешного себя», «новой идентичности» или «идеального проекта» — из объекта веры превращается в инструмент жеста, материал для конструирования моста между темпоральными режимами.

Актуальность исследования обусловлена тотальным распространением феномена метаконфликта в современной культуре, который манифестируется как экзистенциальный паралич и неспособность к действию. Неэффективность популярных психолого-управленческих решений, предлагающих лишь симулякры преодоления (ловушки), указывает на исчерпанность подходов, работающих в парадигме оптимизации внутри системы. Это создает запрос на поиск онтологических оснований кризиса и разработку радикальной практики имманентного взлома, которая не отрицала бы симулякр, а утилизировала его против породившей его системы.

Противоречие исследования заключается между общепринятым представлением о метаконфликте как психологической или организационной проблеме, требующей коррекции поведения, и его глубинным онтологическим измерением.

Проблема исследования: каким образом наша онтологическая модель, через категорию операционального жеста переназначения симулякра *Transitus Statim*, может не только вскрыть истинные (темпоральные) причины метаконфликта, но

и предложить эффективный механизм его преодоления через диалектическое переназначение симулякра.

Предмет — диалектическая природа симулякра в контексте метаконфликта: его онтологические основания как «ловушки» и механизм его операционального переназначения в «инструмент взлома».

Цель — разработать онтологическую критику метаконфликта и обосновать *Transitus Statim* как ключевой операциональный жест диалектического переназначения симулякра, переводящего его из статуса объекта веры в статус инструмента темпорального перекодирования.

Задачи:

1. Деконструировать феномен метаконфликта, выявив его экзистенциальные и темпоральные корни.
2. Проанализировать метаконфликт как сбой в темпоральной структуре, проявляющийся в «застревании» в тираническом режиме настоящего и доминировании симулякров-ловушек.
3. Раскрыть диалектическую природу симулякра, доказав, что его онтологический статус (ловушка / инструмент) определяется не имманентными свойствами, а жестом по отношению к нему.
4. Описать *Transitus Statim* как перформативный операциональный жест, насильственно прерывающий метаконфликт через тройное темпоральное перекодирование и акт утилизации симулякра.
5. Разработать практические тактики (праксеологию жеста) совершения темпорального перехода на основе нашей модели, направленные на реализацию жеста переназначения.

Гипотеза: метаконфликт является не отсутствием действия, а действием по сохранению текущего, инертного симулякра-ловушки идентичности.

Научная новизна:

1. Впервые метаконфликт подвергается систематической онтологической критике через призму современной континентальной философии.
2. Предложен не-морализаторский и не-психологизирующий подход к проблеме прокрастинации и паралича, снимающий с индивида вину за «лень» и релятивизиру-

ющий ее до уровня онтологического сбоя.

3. Впервые симулякр рассматривается не как однозначно негативная категория, а как амбивалентный оператор, чей онтологический статус (ловушка или инструмент) определяется практическим жестом субъекта (переназначением).
4. Операциональный жест переназначения симулякра *Transitus Statim* впервые рассматривается как центральная категория, реализующая это переназначение на практике — как терапевтический и практический жест преодоления экзистенциального паралича.
5. Предложена конкретная праксеология — «технология» совершения жеста перехода, включающая тактики минимального жеста, временного принятия и перформативного заявления, направленные на утилизацию симулякра.

### Методология исследования

Методология исследования включает комплекс следующих подходов:

1. Онтологическая критика современности для анализа условий возникновения метаконфликта и генезиса симулякров-ловушек.
2. Деконструкция понятия «метаконфликт» и разоблачение симулякра преодоления, предлагаемого индустрией самопомощи.
3. Диалектический анализ для раскрытия двойственной природы симулякра и условий его трансформации из ловушки в инструмент.
4. Феноменологический анализ структуры и акта мгновенного перехода *Transitus Statim* как жеста по утилизации симулякра.
5. Праксеологический подход, направленный на разработку конкретных тактик совершения жеста переназначения.
6. Сравнительный анализ онтологического подхода с популярными психологическими и коучинговыми техниками.

### Результаты исследования

#### 1. Феноменология кризиса современного субъекта достижений: от циклической продуктивности к экзистенциальному истощению

Современный субъект, конституированный в парадигме неолиберальной рациональности, представляет собой «субъект достижений», чья

идентичность и самооценку кристаллизуются исключительно через акты перформативной продуктивности и бесконечного самосовершенствования. Его модальность бытия определяется не просто наличием, но непрерывной актуализацией проекта самого себя как жизненного предприятия. Однако имманентная логика данного проекта включает в себе аутохтонный парадокс: движение по траектории персонального роста неизбежно наталкивается на феноменологический предел, ознаменованный не онтической невозможностью дальнейшего развития, но экзистенциальной исчерпанностью: «духовной истощенностью», возникающей как результат тотальной инструментализации внутреннего мира субъекта. Это отражает циклическая модель с её фазами «Введение», «Рост», «Стагнация», «Упадок», которая является не просто экономической или карьерной метафорой, но онтологической картой бытия-в-мире данного субъекта.

Фаза введения маркирует момент конституирования нового проекта Самости. Здесь энергия направлена на герменевтику самоопределения через призму новой компетенции или идеи. Субъект инвестирует либидинальный капитал в построение основ, где спрос конституируется не столько на внешнем рынке, сколько в пространстве его собственной идентичности.

Фаза роста представляет период имманентной экспансии. Субъект, движимый аффектом оптимизма и потенциалом самопреодоления, вовлечен в процесс поиска оптимальных траекторий. Это стадия активного присвоения внешних правил игры и их интериоризации, превращения внешних требований в внутренние императивы.

Фаза стагнации является ключевой для понимания кризиса. Достигается точка, где дальнейший рост в рамках избранной парадигмы оказывается невозможным. Происходит «сплющивание кривой обучения» (*flattening of the learning curve*), что ведет к феномену, точно схваченному формулой «*job burn-out is job boredom*»: выгорание здесь — это не просто физическая усталость, но радикальная экзистенциальная скука (*profound boredom*), проистекающая из тотальной предсказуемости собственного бытия. Субъект оказывается запертым в режиме перпетуального воспроизводства однажды освоенных операций («*knowing all the right buttons to push*») [McCormack 1986, 90]. Продуктивность сохраня-

ется, но её смысловой горизонт исчезает, обнажая симулятивный характер деятельности — она продолжается исключительно ради поддержания самого ритуала достижения. Это и есть фаза «духовной истощенности», когда субъект, исчерпав внутренние ресурсы смыслопорождения, сталкивается с травмой осознания имманентной пустоты проекта, лишённого телоса, выходящего за рамки его собственного воспроизводства.

Фаза упадка предстает, с одной стороны, как окончательный крах, но, с другой стороны, как момент экзистенциального выбора, точка бифуркации. Энергия системы иссякает, и субъект оказывается перед необходимостью фундаментального жеста: либо капитулировать («уход с арены»), признав исчерпанность данной формы самости, либо совершить акт трансценденции через запуск нового цикла.

## 2. Индустрия самопомощи: критика

Индустрия самопомощи с её «тайм-менеджментом», «коучингом», «оптимизацией» и многими другими «спасательными кругами» предлагает индивидуализированное «решение» по такому акту, которое маскирует системную проблему, а в случае провала перекладывает вину на самого сотрудника. Масштабное исследование под названием «Тайм-менеджмент и коучинг не спасают от стрессов: программы психического здоровья для сотрудников оказались неэффективны», проведенное Оксфордским университетом, подвергает жесткой критике эффективность корпоративных программ, и вообще программ благополучия. Ключевые выводы исследования таковы:

### 2.1. Отсутствие измеримой эффективности

Исследование с участием 46,336 работников показало, что популярные программы — по управлению стрессом, осознанности, устойчивости и тайм-менеджменту — не оказали значительного влияния на уровень благополучия сотрудников по сравнению с контрольной группой, которая в них не участвовала.

### 2.2. Симптоматическое лечение

Авторы исследования напрямую заявляют, что эти программы направлены на лечение симптомов (стресса, выгорания), а не на устранение их коренных причин. Основными причинами стресса называются: токсичная рабочая среда, высокая нагрузка, давление со стороны руководства, неуверенность в завтрашнем дне.

### 2.3. Эффект бумеранга

В некоторых случаях наблюдается даже отрицательный эффект. Сотрудники, прошедшие тренинги по «позитивному мышлению» и «осознанности», начинали винить себя в собственном выгорании: «Мне рассказали, как справляться со стрессом, а я не справляюсь. Значит, проблема во мне».

### 2.4. Перенос ответственности

Исследование подчеркивает, что работодатели, внедряя такие программы, часто снимают с себя ответственность за создание здоровых условий труда. Вместо того чтобы повышать зарплаты, нанимать больше людей, снижать нагрузку или менять менеджмент, они покупают корпоративный пакет «осознанности», симулируя заботу о персонале.

### 2.5. «Управление» зачёркивает «Политику»

Корпоративные программы благополучия (wellness) — это чистейший пример того, как слово «самоуправление» (управляй своим стрессом, своей концентрацией, своим временем) зачёркивает слово «политика» в смысле коллективного действия. Вместо того чтобы организовываться и требовать от руководства системных изменений (коллективный жест), сотруднику предлагают индивидуальный симулякр контроля над тем, что объективно ему неподконтрольно (токсичная среда).

### 2.6. Ловушка индивидуализации

Проблема стресса, имеющая системные и коллективные корни, преподносится как личная проблема неумения управлять временем или недостатка устойчивости. Это классическая ловушка: система не меняется, а от индивида требуется бесконечная и заведомо проигрышная работа по самооптимизации для выживания внутри неё.

### 2.7. Подмена цели

Истинная цель — изменение условий труда — подменяется симулякром цели — «повысьте свою личную эффективность, чтобы выдерживать эти условия». Тайм-менеджмент здесь — это не инструмент освобождения времени, а технология по его экстракции из сотрудника для нужд той же системы, которая и является причиной стресса.

## 3. Верификация индустрии самопомощи

Индустрия самопомощи предлагает симулякры-ловушки, потому что язык этой индустрии функционирует не как система обозначения реальных процессов и объектов, а как самодоста-

точная семиотическая структура, состоящая из пустых означающих, которые отсылают друг к другу, создавая лишь иллюзию решения при фундаментальном разрыве с какой-либо референциальной реальностью. Этот процесс самовоспроизводства знаковой пустоты точно схватывает М. Эпштейн, анализируя кризис постмодерна: «Деконструкция логоцентризма обернулась его приумножением — факторизацией и логомахией, апофеозом грамматоцентризма, самодостаточностью отсылающих друг к другу означающих» [Эпштейн 2001, 4]. Тренд отсылает к другому тренду; мем отсылает к другому мему; фильм полон отсылок к другим фильмам; философская концепция строится на цитатах и отсылках к другим концепциям.

Далее, абстрактность идей. Как метко заметил Э. Б. Кондильяк, «каждый знает по собственному опыту, что идеи тем проще, чем менее они абстрактны и чем ближе к чувствам, и что, наоборот, они тем сложнее, чем более они абстрактны и далеки от чувств» [Кондильяк 1982, 45]. Это наблюдение вскрывает эпистемологическую ущербность дискурса самопомощи, построенного на «всех абстрактных системах, вращающихся лишь в области пустых слов».

Гносеологический принцип, согласно которому «все наши знания происходят из чувств», приводит к фундаментальному выводу: всякая абстрактная идея, чтобы быть осмысленной и операциональной, должна быть редуцирована к чувственному опыту. Легитимность абстракции проверяется её возможностью быть «объяснённой другой, менее абстрактной, и так следует поступать последовательно до тех пор, пока мы не придем к некоторой частной и чувственной идее» [там же]. Именно этот процесс редукции к чувственному опыту и является проверкой на смысл.

Дискурс же индустрии самопомощи систематически нарушает этот принцип. Его ключевые концепты («успех», «самореализация», «абсолютная продуктивность») не имеют конечного референта и образуют замкнутую систему взаимных отсылок, что делает их онтологически пустыми и операционально недееспособными. Они функционируют как «нагромождения принципов на принципы, нелепости на нелепости», по выражению Кондильяка, где «можно с одинаковым успехом употребить как для подтверждения, так и для

опровержения какого-либо тезиса» [там же, 46].

Этот гносеологический изъян превращает такие системы в идеологические конструкты, чья устойчивость основана не на их способности описывать и преобразовывать реальность, а на их самодостаточности и способности мимикрировать под знание. Кондильяк иллюстрирует это примером слепого, который, не имея чувственного доступа к цвету, мог бы построить столь же сложную и внутренне непротиворечивую, но совершенно ложную систему представлений о цвете, доказывая, что «можно исполнять мелодии при помощи цветов» или что «мелодии можно видеть» [там же, 47]. Подобно этому слепому, индустрия самопомощи предлагает сложные системы управления реальностью (временем, энергией, идентичностью), которые, однако, не имеют выхода к чувственному опыту и реальным практикам субъекта. Они являются симулякрами, имитирующими инструментальность, но не обладающими ею.

### 3.1. Отсутствие референта

Первый вектор анализа — это выявление отсутствия референта. Смысловое ядро дискурса самопомощи составляют термины-«пустышки»: «успех», «гармония», «самореализация», «абсолютная продуктивность», «поток», «идеальное утро». Эти понятия лишены четкого денотата, то есть не обозначают никакого конкретного, верифицируемого состояния или действия в реальности. Вместо этого они формируют замкнутый логический круг взаимных отсылок: «успех» определяется через «самореализацию», а «самореализация» — через «успех», что делает всю конструкцию идеологической и семантически пустой. Классическим примером служит распространённый императив «Найдите свое призвание и станьте лучшей версией себя!» [Емельянова 2021], который, несмотря на свой вдохновляющий эмоциональный заряд, не обозначает ровным счетом ничего — «призвание» и «лучшая версия» остаются абсолютно произвольными, не операционализируемыми концептами, не имеющими объективных критериев и референтов в реальном жизненном мире.

3.2. Редукция политического и экзистенциального дискурсов к парадигме технической рациональности

Второй критический вектор, развивающий линию — это анализ подмены политического и

экзистенциального измерений — техническим. Язык данной индустрии систематически «зачеркивает» такие фундаментальные понятия, как «политика» (в смысле коллективного действия и изменения структур) и «экзистенция» (в смысле поиска подлинного смысла), подменяя их технократическими терминами «менеджмент» и «техника». Таким образом, глубокий экзистенциальный вопрос о смысле жизни редуцируется до технической задачи по постановке и достижению целей в парадигме тайм-менеджмента. А острая социально-политическая проблема, такая как выгорание на работе, вызванное неолиберальным режимом тотальной производительности, подается не как системный сбой, требующий коллективного политического действия, а как личная неудача индивида, его неумение управлять своей энергией и расставлять приоритеты, что создает спрос на сугубо техническое решение в рамках самоменеджмента. Язык предлагает не трансформировать систему, порождающую патологии, а оптимизировать себя для бесконфликтного функционирования внутри неё.

3.3. Генерация автотеличного спроса в рамках капиталистической метафизики желания.

Третий аспект, на который указывает, это анализ механизма создания самовоспроизводящегося спроса [Фишер 2024, 82]. В языке индустрии должен быть имплицитно зашит алгоритм, гарантирующий неудачу пользователя и формирующий у него перманентную потребность в новом, «более совершенном» продукте. Необходимо выявить эти логические ловушки, где любая неудача в применении предлагаемой методики объясняется не её внутренней неадекватностью или оторванностью от реальности, а исключительно её «неправильным» применением со стороны пользователя, его недостаточной верой, мотивацией или необходимостью приобрести следующую, «продвинутую» версию курса. Таким образом, неудача является не случайностью, а встроенным элементом бизнес-модели, обеспечивающим бесконечный цикл потребления.

3.4. Детерриториализация знака, инициированная размыванием устойчивой связи между означающим и означаемым, что приводит к установлению режима скользящего означивания

Наконец, четвертое направление — это демонстрация отрыва означающего от означаемого, явлений «логомахии» (войны слов) и «грамматоцен-

тризма» [Эпштейн 2001, 25]. Дискурс индустрии замыкается на самовоспроизводящихся дискурсах о собственных терминах и методах, которые не имеют выхода к реальной практике изменения жизни. Внутри поля коучинга и менеджмента кипят бесконечные споры о том, чем именно «коучинг» отличается от «менторства», «консалтинга» и «психотерапии». Эти схоластические дебаты, напоминающие средневековый «спор об ангельской булавке», представляют собой самодостаточную игру в означающие, которая продуктивна лишь в генерации нового мета-контента: вебинаров о коучинге для коучей, статей о различных методиках и новых курсов о том, как правильно продавать свои услуги. Этот самозамкнутый дискурс успешно имитирует активность, будучи при этом полностью бесплодным в аспекте реальных изменений в жизни тех, кто изначально ищет помощи.

### 3.5. Анализ предложений индустрии самопомощи

Возьмем примеры.

#### 3.5.1. Кейс «Недовольство плохой идеей по внедрению KPI: ценность и лидерство»

«...вы столкнулись не с плохой идеей по внедрению KPI. Вы столкнулись с фундаментальным непониманием руководителем своей главной и единственной работы. Задача лидера — создавать ценность. Увеличивать общий пирог, чтобы каждому достался кусок больше. Предложенный им подход — это не про KPI и не про эффективность. Это прямое признание: «Я не знаю, как растить бизнес, поэтому я буду его ужимать, перераспределяя боль на команду». Это не жесткость и не стратегия. Это отказ от выполнения своей ключевой функции. Руководитель, чья единственная идея по росту эффективности — это отобрать у команды, уже проиграл. Ваш вывод «пора бежать» — это единственно верная реакция на лидера, который перестал быть лидером».

##### 3.5.1.1. Эмпирическая верификация на симулякры кейса «Недовольство плохой идеей по внедрению KPI: ценность и лидерство»

Анализ представленного кейса в контексте критики дискурса лидерства позволяет выявить его фундаментальную принадлежность к порядку симулякра, функционирующего в логике гиперреальности, где знаки утрачивают связь с референтами и образуют самодостаточную семиотическую структуру. Эмпирическая верифика-

ция ключевых лексем демонстрирует, что они не являются операциональными понятиями, описывающими управленческую практику, но выступают как симулякры-ловушки, маскирующие свою семантическую пустоту под видом технических решений.

Концепт «создание ценности», позиционируемый как основная задача лидера, при ближайшем рассмотрении обнаруживает тотальную неопределенность. Понятие «ценность» лишено универсального онтологического содержания: его значение радикально варьируется в зависимости от контекста (для акционеров — дивиденды, для сотрудников — комфортная атмосфера, для клиентов — качество продукта). Отсутствуют не только объективные критерии его измерения, но и проверенные алгоритмы достижения, что превращает его в пустое означающее, функционирующее в режиме идеологического мифа, а не практического руководства к действию.

Метафора «увеличения общего пирога», предполагающая бесконфликтный рост и справедливое распределение, представляет собой классический пример симулякра бесконфликтного развития. Она игнорирует фундаментальные экономические законы ограниченности ресурсов и неизбежности конфликта интересов, подменяя структурный анализ риторикой консенсуса. В реальности экономические отношения часто являются игрой с нулевой суммой, а рост одного сектора или подразделения может осуществляться за счет перераспределения, а не приумножения ресурсов.

Бинарная оппозиция «лидер / не лидер» реифицирует сложный, процессуальный и контекстуально зависимый феномен лидерства, сводя его к статичной и мифологизированной категории. Лидерство не является раз и навсегда заданным свойством индивида; оно проявляется ситуативно и оценивается субъективно различными членами команды. Данный симулякр служит механизмом возложения ответственности за системные провалы на индивидуальные качества руководителя, что снимает с организации необходимость структурных изменений.

Рекомендация «бежать» как «единственно верная реакция» является кульминацией этого симулятивного дискурса, предлагая простое и деструктивное решение для сложной, многомерной организационной проблемы. Она игнори-

рует плюрализм возможных стратегий (от противостояния и попыток изменения ситуации до адаптации), а также контекстуальные факторы и неопределенность последствий любого выбора, подменяя стратегический анализ моральным императивом.

### 3.5.2. Кейс «Тайм-менеджмент»

Представленный текст является классическим примером дискурса тайм-менеджмента. Автор провозглашает создание системы тотального контроля над временем, основанной на принципах гиперрационализации и предсказуемости. Во-первых, это «повышенная осознанность времени», создающий образ сверхчеловеческого, почти машинного восприятия временного континуума («almost minute-by-minute awareness»). Во-вторых, «каталог быстрых путей» предлагает наличие статичной базы данных оптимальных решений. В-третьих, «запрограммированный отдых» представляет расслабление как действие, подчиняющееся волевому контролю. Наконец, рекомендации автора, основанные на эксклюзивных привилегиях: наличие пяти резиденций, первый класс авиаперелётов как универсальные техники. Таким образом, текст создаёт гиперреальность, где время — это линейный, идеально измеряемый ресурс, а человек — рациональный робот, осуществляющий тотальную оптимизацию.

#### 3.5.2.1. Эмпирическая верификация на симулякры кейса «Тайм-менеджмент»

Лексема-симулякр «Повышенное состояние осознанности времени» (*heightened state of time consciousness*) обещает достижение состояния сверхчеловеческого восприятия временного континуума, позволяющего оперировать временем с инструментальной точностью, вплоть до поминутного учёта. Эмпирическая верификация демонстрирует онтологическую несостоятельность данного концепта: восприятие времени человеком имманентно субъективно и подвержено когнитивным искажениям, зависящим от аффективных состояний (стресс, усталость, поток). В состоянии потока время субъективно ускоряется, при монотонной работе — замедляется, что делает объективное «минутное» восприятие принципиально недостижимым. Более того, утверждение о возможности тотального учёта временных затрат («I know how long it takes me to do everything») является эмпирически ложным, ибо невозможно предугадать длительность непредвиденных со-

бытий — будь то незапланированный разговор, задержка обработки запроса или решение внезапно возникшей проблемы.

Симулякр «Каталог “быстрых путей”» (*a catalogue of “quick cuts”*) апеллирует к наличию у индивида статичной ментальной базы данных, содержащей оптимальные решения для любой ситуации (быстрые маршруты, заведения, процедуры), тем самым обещая устранение неопределенности (*time-wasting vagueness*). Однако эмпирическая проверка выявляет его несостоятельность в силу фундаментальной динамичности мира: любой подобный каталог мгновенно устареваает — ресторан меняет повара и скорость обслуживания, лифт выходит из строя, авиакомпания изменяет правила. Кроме того, данный симулякр игнорирует имманентный хаос реальности — ДТП, болезни, форс-мажоры, — которые не могут быть учтены в любой статичной системе. Следовательно, это симулякр знания, подменяющий необходимое для навигации в хаотичном мире гибкое, адаптивное мышление иллюзией наличия готовых, всегда работающих ответов.

Концепт «Запрограммировать эти нерабочие активности в свое расписание» (*programme these non-work activities into my schedule*) предполагает возможность включения отдыха и расслабления по расписанию, аналогично компьютерной программе, включая принуждение себя к наличию времени на релаксацию и освобождение ума от рабочих мыслей по команде. Эмпирическая верификация со всей очевидностью демонстрирует, что расслабление является состоянием, а не действием, и потому не может быть «запланировано» волевым актом. Попытка такого планирования приводит к обратному эффекту — фрустрации и стрессу от невозможности достичь предписанного состояния. Невозможность контроля мыслей также подтверждается базовыми положениями психологии: императивное подавление мыслей о работе гарантированно вызывает их навязчивый приток, поскольку ментальное отключение представляет собой сложный психофизиологический процесс, не подчиняющийся прямому волевому контролю.

Симулякр «Пять основных резиденций» (*five principal residences*) подаётся как элемент системы эффективного тайм-менеджмента, позволяющий избегать транспортировки вещей. Однако его эмпирическая верификация немедленно

вскрывает элитизм, маскируемый под универсальность: для абсолютного большинства населения наличие даже одной резиденции является жизненной целью, а не инструментом управления временем. Данный концепт представляет собой не методологию тайм-менеджмента, а демонстрацию управления капиталом, и потому является симулякром доступности, маскирующим эксклюзивные привилегии под общедоступную технику продуктивности. Это грубая ловушка, предлагающая читателю недостижимый оригинал — финансовые возможности автора.

Наконец, симулякр «Простая корректировка на двадцать минут» (a simple twenty-minute adjustment) предлагает простое и очевидное решение системных проблем (пробки, очереди), обвиняя тех, кто его не применяет, в иррациональности. Эмпирическая проверка выявляет его полную оторванность от реальности: люди не могут произвольно изменить рабочий график, покинуть рабочее место в произвольное время или игнорировать социальные и семейные обязательства (например, отвоз детей в учебное заведение). Данный симулякр игнорирует комплекс социально-экономических ограничений, подменяя системные проблемы индивидуальной виной и создавая у читателя чувство неполноценности из-за невозможности применить «простое» решение в сложно устроенном мире.

#### **4. Онтология кризиса: симулякры-ловушки как реакция на метакофликт**

##### **4.1. Истоки симулякров-ловушек**

В логике «общества достижений» ценность субъекта измеряется исключительно через его *actus* — продуктивность, эффективность, конвертируемые достижения. Его внутренняя *energeia* — жизненная сила — лишается ценности само по себе и обретает её лишь будучи опредмеченной в действии, измеренной и оптимизированной: субъект вынужден постоянно доказывать свое право на существование через внешние результаты, истощая внутренний ресурс. Это берет свое начало от древнего перевода, не просто лингвистического, но и ценностного, греческого понятийного аппарата на латынь, в частности, передача *energeia* как *actus* (акт, действие) римскими авторами (напр., Боэцием), сопровождавшаяся трансформацией [Фатальность одного перевода или проклятие слова *Actus* 2020]. Если греческая философская культура была ори-

ентирована на созерцание как высшую форму реализации человеческой сущности — ключевым для онтологии Аристотеля является понятие *ἐνέργεια*, означающее имманентную полноту бытия, раскрывающую свою потенцию (*δύναμις*), то римский мир был миром права, порядка и практической эффективности. Доблесть (*virtus*) понималась как доблесть, проявляющаяся в публичном действии, а не во внутреннем состоянии [Боэций 1990, 63]. В результате произошел метафизический сдвиг: акцент в понимании человеческого существования переместился с самодостаточного бытия на внешний результат (*actus*). Эта многовековая семантическая трансформация предвосхитила и заложил онтологические основания экзистенциального кризиса современности и симулякров-ловушек.

##### **4.2. Товарный симулякр-ловушка**

Система превращает потенциальные формы сопротивления в товарные симулякры, лишая их подрывной силы: «альтернатива» и «независимость» не указывают ни на что за пределами мейнстримной культуры. Напротив, они являются стилями, то есть, в действительности, единственными господствующими стилями мейнстрима [Фишер 2010, 24]. Симулякр-ловушка функционирует не через прямое отрицание, а через инкорпорацию и опорожнение смысла. Происходит фундаментальная для современности подмена, где симулякры «управления», «техники» и «культуры» вытесняют подлинные практики: «Имя «культура» сотрет «искусство». Слово «техника» зачеркнет слово «наука». Слово «менеджмент» — слово «политика»» [Бадью 1999, 13].

##### **4.3. Симулякр-ловушка «принадлежности»**

Человек рискует попасть под влияние симулякра став «частичной деталью частичной машины», теряя целостность и способность к осмысленному действию [Ильенков 2006, 32–41]. Подлинные идеалы, отрываясь от практики их реализации, превращаются в «идолов» — застывшие, отчуждённые формы, которым поклоняются вместо того чтобы стремиться к подлинному развитию [там же, 44–55, 86–106]. Управленческие идеалы работы в команде, религиозные и философские идеалы оказываются пустыми формами, «чёрными ящиками», которые не ведут к изменению реальности, а лишь примиряют с ней [там же, 16–27].

##### **4.4. Симулякр-ловушка свободы**

Даже если современный субъект достижений

свободен от внешнего принуждения, то есть от работы на кого-то, он оказывается в ловушке собственной свободы, превращающейся в насилие: даже став «предпринимателем самого себя», субъект оказывается в состоянии перманентной самоэксплуатации и внутренней войны [Хан 2023, 64].

#### 4.5. Симулякр-ловушка выбора и движения

Фишер описывает концепцию «капиталистического реализма» как «рефлексивное бессилие» — состояние паралича, проистекающее не из отсутствия знания о проблеме, а из ощущения тотальной невозможности её преодоления в рамках системы. «Они знают, что всё плохо, но, кроме того, они знают, что они не могут с этим ничего поделать. При этом само это «знание», эта рефлексивность — не пассивное наблюдение над уже сложившимся положением вещей, а самобытающееся пророчество и самовоспроизводства знаковой пустоты [Фишер 2010, 48]. Современный консенсус, воспроизводимый медиа-аппаратом, «подавляет возможность подлинных событий и истин», создавая ситуацию, когда «сегодня сложно именно выпутаться из консенсуса» [Бадью 2019, 10, 45–50].

### 5. Диалектика симулякра: от ложной дихотомии к операциональному переназначению

Платоновская традиция, видит в симулякре лишь ложную копию, ущербную вторичность. Жиль Делёз радикально порывает с этой традицией и утверждает симулякр как позитивную силу становления, ускользающую от диктата тождества и подлинности: «Чистое становление, беспредельность — вот материя симулякра» [Делёз 2011, 12]. Важно подчеркнуть, что предлагаемые далее тактики не являются прямым и единственно верным применением философии Делёза. Скорее, они представляют собой прагматический синтез, вдохновленный его идеей освобождения от диктата «подлинности». Мы используем операциональность не как цель, а как стартовый импульс для имманентного процесса становления, позволяющий выйти из паралича и открыть пространство для непредсказуемых изменений. Задача тактик — не достичь немедленного результата, а достичь немедленного перехода, запустить движение. В этом ключе стоики, по Делёзу, совершили революционный переворот, открыв сферу поверхностных эффектов-событий, не сводимых к глубине тел и их состояний: «Стоики открыли

поверхностные эффекты. Симулякры перестают быть подпольными мятежниками» [там же, 19].

#### 5.1. Смена парадигмы

Фундаментальной причиной, по которой индивид остается в плену симулякра-ловушки, является отсутствие «поднятия мятежа», отсутствие смены базовой парадигмы, выступающей мета-рамкой для мышления и действия. Симулякр-ловушка, такой как «идеальный тайм-менеджмент», представляет собой не что иное, как радикализацию и доведение до абсолюта ценностей этой парадигмы, создавая иллюзию тотального контроля над временем и обстоятельствами по аналогии с инженерным механизмом. Попытки использования любого, даже потенциально освобождающего, инструмента внутри старой парадигмы обречены на неудачу, поскольку они не затрагивают системных оснований проблемы. Стремление индивида, сконфигурированного как «эффективный винтик», применить новый «лайф-хак» или технологию для повышения продуктивности лишь усугубляет положение.

Подлинное освобождение возможно лишь через смену парадигмы — радикальный переход к иной системе координат, где человек заново начинает цикл, и это придает новый и свежий импульс и порыв. В рамках этой новой парадигмы тот же самый инструмент, например, техника тайм-менеджмента, кардинально меняет свою функцию: он служит не для экстракции дополнительной производительности, а для освобождения времени и энергии для достижения крайнего предела своих способностей.

Этот парадигмальный сдвиг непосредственно вызывает преодоление «тирании настоящего» — режима темпоральности, при котором будущее детерминировано настоящим, выступая его простым линейным продолжением. Пример поиска работы программистом с несколько улучшенными параметрами в рамках той же профессиональной идентичности является классическим случаем такого продления. Инерция настоящего — навыки, социальный статус, ожидания — блокирует возможность качественного скачка в принципиально иное будущее, удерживая субъекта в семантическом поле старого симулякра.

#### 5.2. Гегемония веры в симулякрах

Жиль Делёз отмечает: «Парадокс противостоит доксе, обоим аспектам доксы, а именно — здравому смыслу и общему смыслу» [там же, 105].

Индустрия самопомощи функционирует именно в регистре доксы, предлагая очевидные, но семантически пустые решения, которые укрепляют тождество субъекта и воспроизводят тиранию наличного настоящего. Она апеллирует к «здоровому смыслу», который, однако, оказывается идеологическим конструктом, направленным на сохранение статус-кво. Симулякры этой индустрии («успех», «продуктивность», «идеальное я») функционируют не через принуждение, а через добровольное принятие и веру – они становятся объектами гегемонии в грамшианском смысле, где подчинение становится внутренней потребностью.

В противоположность этому, операциональный жест переназначения симулякра, назовем его *Transitus Statim*, является по своей сути парадоксальным — он подрывает эту доксу, используя продукт системы (симулякр) не по назначению (как объект веры), а как инструмент для её имманентного взлома. Симулякр, таким образом, лишается фиксированного онтологического статуса. Его режим (ловушка / инструмент) определяется не имманентными свойствами, а внешней операцией, жестом субъекта, который перекодирует его функцию.

Данный подход находит поддержку в идее «культуроники» М. Эпштейна, который предлагает рассматривать знаковые системы не как ложь, подлежащую разоблачению, а как пластичный материал для конструирования новых смыслов через игру с их возможностями [Эпштейн 2001, 11]. Симулякр утилизируется не через отрицание, а через операциональное использование — он становится строительным материалом для конструирования новых темпоральных режимов.

Элементы самой системы могут быть переориентированы против её патогенных эффектов: усталость из симптома истощения («разлучающая») может стать источником созерцания («одухотворяющая»), а негативная потенция («не-мочь») — основой для подлинного действия «пере-жизни», выводящего за рамки императива производительности [Хан 2023, 78].

Операциональный жест переназначения симулякра *Transitus Statim* полностью соответствует онтологической структуре события: истина конституируется не через внешнее знание или закон, а через субъективную декларацию, перформативный акт верности событию-разрыву.

Если сам акт перекодирования представляет собой событие, то последующее удержание новой темпоральности через тактики утилизации воплощает то, что Бадью называет «верностью событию» — субъективной работой по реализации открывшейся возможности [Бадью 2019, 16, 65].

Анализируя фигуру апостола Павла, Бадью усматривает в нем оператора такого разрыва, который осуществляется не через диалектическое снятие, а через радикальное событие, утверждающее себя как меняющую парадигму — от фарисея, радикального гонителя христиан, до апостола Иисуса, радикального защитника христиан. Этот разрыв скачкообразен: «Событие просто случилось в безличности пути... Субъект воскресает в самом Павле» [Бадью 1999, 18, 38–39, 57–58, 63].

5.3. Праксеология жеста: тактики операционального переназначения

«Мой друг, чтоб мир переварить  
Во всех его опасных блюдах,  
Решишь, ты должен вмиг и чудом  
Одну лишь жабу проглотить»  
[Ницше 2023, 9].

Ключевой принцип праксеологии жеста — антидогматизм. Важен не жест сам по себе, а его эффект — вывод из состояния паралича. Читателю предлагается не обязанность их выполнять, а творческая задача найти собственные, индивидуальные жесты, которые резонируют с его уникальной ситуацией. Цель — не идеальное выполнение тактик, а запуск процесса изменения: от рефлексивного паралича («что делать?», «как начать?») к перформативному действию, «мгновенному глотанию жабы», которое само конституирует новый темпоральный режим [Делёз 2011, 105].

Мы выделяем три ключевые тактики, каждая из которых представляет собой практическое воплощение архетипов Гермеса, Агиса, Апостола Павла и других, как операторов переназначения. Глубинный импульс к такому переходу метко выражен М. Горьким: «Хочу вчерашний день, очищенный от мелочей, связать с сегодняшним, надеясь, что сегодняшний от этого будет понятнее и оправданнее» [Шаталова 1973, 41].

Первая тактика — тактика минимального жеста — основана на принципе имманентного разрыва инерции через совершение микродействия, которое невозможно оспорить как слож-

ное или требующее мобилизации значительных ресурсов. Её суть заключается не в попытке глобального изменения («начать новую жизнь»), а в перформативном отказе от автоматического воспроизводства старого режима. Например, вместо попытки стать «жаворонком», просто вылить чашку кофе в окно и 5 минут смотреть в это окно без телефона. Сделайте это как ритуал-цитату, а не как долг. Ключевой аспект — жест совершается как цитата, как использование образа, а не как попытка ему соответствовать. Это снимает бремя тотального соответствия симулякру и запускает машинальный акт, выводящий из паралича [Бадью 1999, 16].

Вторая тактика — тактика временного принятия и гиперболизации — основана на диалектическом принципе: чтобы переназначить симулякр, необходимо сначала имманентно принять его правила, но довести их до абсурда, тем самым обнажив их механистичность и операциональность. Если субъект застрял в симулякре «идеального проекта» (написание статьи, запуск бизнеса), он не должен пытаться «найти вдохновение»: он не должен «писать гениальную статью», а с 10:00 до 10:15 быть «машиной по написанию 50 слов» [Хан 2023, 126]. Концепция перформативности Батлер позволяет экстраполировать этот механизм на конституирование субъективности через дискурсивные практики [Butler 2002, 221].

Третья тактика — тактика перформативного заявления новой идентичности — совершить вербальный или письменный акт, который не описывает его состояние, а учреждает новое. Например, я — человек, который пишет диссертацию, даже если не написано ни строчки. Важно, что это не аффирмация на успех, а перформативное утверждение нового статуса. Это заявление не требует немедленного подтверждения делом; его функция — разорвать семантическое поле старой идентичности («прокрастинатор», «неудачник») и создать точку сборки для нового темпорального режима [Бадью 2019, 65, 75].

Важно отметить, что перформативное заявление обретает силу не в вакууме, а в поле социальных отношений. Для консолидации новой идентичности критически важно найти или создать микросообщество признания (даже состоящее из одного человека) или материальный артефакт, который будет выступать внешним подтверждением внутреннего изменения. Заявлению «Я — ре-

месленник» может предшествовать жест «купить кусок глины», а не просто произнести фразу. Это создает точку опоры для новой идентичности в материальном мире. Теоретическое обоснование и междисциплинарные корреляции показывают, что тактика перформативного заявления получает строгое обоснование в теории речевых актов Остина, где высказывание не описывает, а учреждает реальность [Austin 1962, 166 p.].

Праксеология жеста соответствует базовым психологическим потребностям: автономии (жест как акт воли), компетентности (инструментальное владение симуляком) и связанности (преодоление экзистенциальной изоляции) в рамках теории самоопределения Деси и Райан [Deci 2000, 68–78]. Метод ограничен контекстом субъекта, обладающего минимальной рефлексивной способностью и ресурсами, что вводит критерий «эпистемической готовности» и ответственности исследователя за обозначение ограничений [Фишер 2010, 48]. В отличие от когнитивно-поведенческой терапии, работающей с содержанием когниций, операциональный жест переназначения симулякра *Transitus Statim* оперирует онтологическим статусом симулякра. Сходство с терапией принятия и ответственности проявляется в принятии опыта, но добавляется измерение учреждающего жеста.

#### 5.4. Ограничения и область применения

Представленный метод эффективен в контексте экзистенциального и профессионального кризиса, прокрастинации и выгорания легкой и средней степени тяжести, где основной барьер — это рефлексивный паралич. Однако он не является заменой психотерапии при клинической депрессии, тревожных расстройствах или последствиях тяжелой психологической травмы.

Метод работает на уровне сознательных практик и не затрагивает глубинные бессознательные конфликты и аффективные блоки. Если паралич является симптомом более глубоких проблем, тактики могут оказаться неэффективными и усилить чувство вины («я даже не могу сделать минимальный жест»). Метод находит солидное основание в энантизивизме, где сознание творит реальность через действие, а минимальный жест и перформативное заявление выступают формами энантики — телесного конструирования реальности.

#### **Заключение (Выводы)**

Предложенный операциональный жест пере-

назначения симулякра *Transitus Statim* и его праксеология как жеста представляют собой радикальный подход к преодолению метакофликта, основанный не на оптимизации внутри системы, а на имманентном взломе её темпоральных оснований через операциональное переназначение симулякра. Этот метод предлагает альтернативу бесконечному циклу потребления продуктов индустрии самопомощи, переводя фокус с личной вины за «неуспех» на системные причины кризиса и предоставляя инструмент для его практического преодоления.

Однако, как и любой метод, операциональный жест переназначения симулякра *Transitus Statim* имеет четкие ограничения и область применения, которые необходимо обозначить.

1. Метод эффективен в контексте экзистенциального и профессионального кризиса, прокрастинации и выгорания легкой и средней степени тяжести, где основной барьер — это рефлексивный паралич, вызванный «тиранией настоящего» и давлением симулякров-ловушек. Он предназначен для субъектов, обладающих минимальной рефлексивной способностью и ресурсами для совершения операционального жеста («эпистемическая готовность»).
2. Крайне важно подчеркнуть, что данный метод не является заменой профессиональной психотерапии или психиатрического лечения при клинических состояниях, таких как клиническая депрессия, тяжелые тревожные расстройства, ПТСР или последствия тяжелой психологической травмы. В этих случаях паралич и отсутствие действия являются симптомами глубоких биохимических и психических нарушений,

требующих вмешательства специалиста. Применение тактик операционального жеста переназначения симулякра *Transitus Statim* в такой ситуации может усугубить чувство вины и несостоятельности («я не могу сделать даже минимальный жест»).

3. Метод работает в основном на уровне сознательных практик и перформативных актов. Он не предназначен для проработки глубинных бессознательных конфликтов, травм и аффективных блоков. Если экзистенциальный паралич является лишь поверхностным проявлением более глубоких, неосознаваемых проблем, предложенные тактики вероятно окажутся неэффективными или дадут лишь краткосрочный эффект.
4. Для совершения жеста необходим некоторый остаточный уровень энергии и волевого усилия. В состоянии полного истощения, апатии или ангедонии, характерных для тяжелого выгорания или депрессии, способность к инициации даже микро-действия может быть критически снижена, что ограничивает применимость метода.

Операциональный жест переназначения симулякра *Transitus Statim* не следует рассматривать как универсальную панацею. Это действенный инструмент в своей нише — для преодоления рефлексивного ступора и запуска имманентного изменения у субъекта, находящегося в конфликте с темпоральным режимом «общества достижений». Для решения проблем, лежащих за пределами этой ниши, необходимы иные, более специализированные и глубокие методы вмешательства.

#### Список источников

1. Бадью 1999 — Бадью А. Апостол Павел: обоснование универсализма / Перевод с французского О. Головой. Москва : Московский философский фонд ; Санкт-Петербург : Университетская книга, 1999. 94 с.
2. Бадью 2019 — Бадью А. Истинная жизнь. Москва : РИПОЛ классик, 2019. 176 с. ISBN: 978-5-386-12089-4.
3. Берковец 2024 — Берковец А. Тайм-менеджмент и коучинг не спасают от стрессов: программы психического здоровья для сотрудников оказались неэффективны. Текст : электронный // Московские новости : сетевое издание. 22 янв. 2024. URL: <https://www.mn.ru/smart/tajm-menedzhment-i-kouching-ne-spasayut-ot-stressov-programmy-psihičeskogo-zdorov-ya-dlya-sotrudnikov-okazalis-ne-effektivny> (дата обращения: 22.01.2024).
4. Боэций 1990 — Боэций. «Утешение философией» и другие трактаты. Москва : Наука, 1990. 413 с. ISBN: 5-02-007954-5.
5. Делез 2011 — Делез Ж. Логика смысла / Перевод с французского Я. И. Свирского. Москва : Академический Проект, 2011. 472 с. ISBN: 978-5-8291-1251-6.

6. Емельянова 2021 — *Емельянова С.* «Глубоко внутри вы всегда знали, чем хотите заниматься»: как найти свое призвание. Текст : электронный // Т—Ж : сетевой журнал ТБанка. 10.03.2021. URL: [https://t-j.ru/who-am-i/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://t-j.ru/who-am-i/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F) (дата обращения: 15.09.2025).
7. Ильенков 2006 — *Ильенков Э.* Об идолах и идеалах. Киев : Час-Крок, 2006. 312 с. ISBN: 966-96617-0-6.
8. Кондильяк 1982 — *Кондильяк Э. Б.* Трактат о системах [Перевод с французского]. В 3-х т. Том 2. Москва : Мысль, 1982. 211 с.
9. Ницше 2023 — *Ницше Ф.* Весёлая наука. Санкт-Петербург [перевод с немецкого]. Азбука, 2023. 352 с. ISBN: 978-5-389-10139-5.
10. Фишер, 2010 — *Фишер М.* Капиталистический реализм: альтернативы нет? [перевод с немецкого]. Москва : Ультракультура 2.0, 2010. 144 с. ISBN: 9781846943171.
11. Фишер 2013 — *Фишер М.* Призраки моей жизни. Тексты о депрессии, хонтологии и утраченном будущем / Перевод с англ. Ермаковой М. Москва : Новое литературное обозрение, 2024. 256 с. ISBN: 978-5-4448-2533-4.
12. Хан 2023 — *Хан Б.-Ч.* Общество усталости. Негативный опыт в эпоху чрезмерного позитива / Перевод с нем. А. С. Салина. Москва : Лёд, 2023. 160 с. ISBN: 978-5-17-152220-9.
13. Шаталова 1973 — *Шаталова В. М.* Имя и характер: характерологические функции собственных имен в «Жизни Клим Самгина» М. Горького // Русская речь: научно-популярный журнал Института русского языка Академии наук СССР. 1973; 5:38–44. ISSN: 0131-6117. Текст : электронный. URL: <https://www.russkayarech.ru/ru/archive/1973-5/38-44> (дата обращения: 15.09.2025).
14. Эпштейн 2001 — *Эпштейн М.* Философия возможного. Санкт-Петербург : Алетейя, 2001. 334 с. ISBN: 5-89329-424-6.
15. Austin 1962 — *Austin J. L.* How to Do Things with Words: The William James Lectures Delivered at Harvard University in 1955. Oxford : At the Clarendon Press, 1962. 166 p. Текст : электронный. URL: [https://pure.mpg.de/rest/items/item\\_2271128/component/file\\_2271430/content](https://pure.mpg.de/rest/items/item_2271128/component/file_2271430/content) (дата обращения: 15.09.2025).
16. Butler 2002 — *Butler J.* Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity. London : Routledge, 2002. 221 p. ISBN: 0-203-90279-3.
17. Deci 2000 — *Deci E. L., Ryan R. M.* Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. DOI:10.1037/0003-066X.55.1.68 // *American Psychologist*. 2000; 55:68–78.
18. McCormack 1986 — *McCormack M.* What They Don't Teach You at Harvard Business School. Bantam, 1986. 288 p. ISBN: 978-0553345834.

### References

1. Badiou A. *Apostol Pavel: obosnovaniye universalizma* [The Apostle Paul: Justification of Universalism]. Translated from the French by O. Golova. Moscow : Moskovskiy filosofskiy fond Publ.; Saint Petersburg: Universitetskaya kniga Publ., 1999. 94 p. (in Russ.).
2. Badiou A. *Istinnaya zhizn'* [The True Life]. Moscow : RIPOL Classic Publ., 2019. 176 p. ISBN: 978-5-386-12089-4 (in Russ.).
3. Berkovets A. *Taym-menedzhment i kouching ne spasayut ot stressov: programmy psikhicheskogo zdorov'ya dlya sotrudnikov okazalis' neeffektivny* [Time Management and Coaching Do Not Relieve Stress: Mental Health Programs for Employees Proved Ineffective]. Text : electronic. *Moskovskie Novosti* : online publication. 2024, January 22. URL: <https://www.mn.ru/smart/tajm-menedzhment-i-kouching-ne-spasayut-ot-stressov-programmy-psihicheskogo-zdorov-ya-dlya-sotrudnikov-okazalis-ne-effektivny> (accessed: 01/22/2024) (in Russ.).
4. Boethius. *"Utesheniye filosofiyey" i drugiye traktaty* [The Consolation of Philosophy and Other Treatises]. Moscow : Nauka Publ., 1990. 413 p. ISBN: 5-02-007954-5 (in Russ.).
5. Deleuze J. *Logika smysla* [The Logic of Sense]. Translated from French by Ya. I. Svirsky. Moscow : Academicheskyy Proekt Publ., 2011. 472 p. ISBN: 978-5-8291-1251-6 (in Russ.).
6. Yemelyanova S. *"Gluboko vnutri vy vseгда znali, chem khotite zanimat'sya"*: kak nayti svoeye prizvaniye ["Deep Inside, You Always Knew What You Wanted to Do": How to Find Your Calling]. Text : electronic. T-J : TBank's online journal. March 10, 2021. URL: [https://t-j.ru/who-am-i/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://t-j.ru/who-am-i/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F) (accessed: September 15, 2025) (in Russ.).
7. Ilyenkov E. *Ob idolakh i idealakh* [On Idols and Ideals]. Kyiv : Chas-Krok Publ., 2006. 312 p. ISBN: 966-96617-0-6.
8. Condillac E. B. *Traktat o sistemakh* [Treatise on System]. Translated from French. In 3 volumes. Volume 2. Moscow : Mysl', Publ., 1982. 211 p. (in Russ.).

9. Nietzsche F. *The Gay Science* [Vesolaya nauka]. Translated from German. Saint Petersburg : Azbuka Publ., 2023. 352 p. ISBN: 978-5-389-10139-5 (in Russ.).
10. Fischer M. *Kapitalisticheskiy realizm: al'ternativy net?* [Capitalist Realism: No Alternative?]. Translated from German. Moscow : Ultrakultura 2.0 Publ., 2010. 144 p. ISBN: 9781846943171 (in Russ.).
11. Fischer M. *Prizraki moyey zhizni. Teksty o depressii, khontologii i utrachennom budushchem* [Ghosts of My Life. Texts on Depression, Hauntology, and the Lost Future]. Translated from English by M. Ermakova. Moscow : Novoye Literaturnoye Obozreniye Publ., 2024. 256 p. ISBN: 978-5-4448-2533-4 (in Russ.).
12. Khan B.-Ch. *Obshchestvo ustalosti. Negativnyy opyt v epokhu chrezmernogo pozitivnogo* [The Society of Fatigue. Negative Experience in the Age of Excessive Positivity]. Translated from German by A.S. Salin. Moscow: Led Publ., 2023. 160 p. ISBN: 978-5-17-152220-9 (in Russ.).
13. Shatalova V. M. *Imya i kharakter: kharakterologicheskiye funktsii sobstvennykh imen v "Zhizni Klime Samgina" M. Gor'kogo* [Name and character: characterological functions of proper names in "The Life of Klim Samgin" by M. Gorky] // Russian Speech: popular science magazine of the Institute of the Russian Language of the USSR Academy of Sciences. 1973; 5:38–44. ISSN: 0131-6117. Text : electronic. URL: <https://www.russkayarech.ru/ru/archive/1973-5/38-44> (accessed: 15/09/2025) (in Russ.).
14. Epstein M. *Filosofiya vozmozhnogo* [Philosophy of the Possible]. St. Petersburg : Aletheia Publ., 2001. 334 p. ISBN: 5-89329-424-6 (in Russ.).
15. Austin J. L. *How to Do Things with Words: The William James Lectures Delivered at Harvard University in 1955*. Oxford : At the Clarendon Press, 1962. 166 p. Текст : электронный. URL: [https://pure.mpg.de/rest/items/item\\_2271128/component/file\\_2271430/content](https://pure.mpg.de/rest/items/item_2271128/component/file_2271430/content) (accessed: 15/09/2025).
16. Butler J. *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. London : Routledge, 2002. 221 p. ISBN: 0-203-90279-3.
17. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. DOI:10.1037/0003-066X.55.1.68. *American Psychologist*. 2000; 55:68–78.
18. McCormack M. *What They Don't Teach You at Harvard Business School*. Bantam, 1986. 288 p. ISBN: 978-0553345834.

*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.

*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 16.10.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 10/16/2025; approved after reviewing 11/07/2025; accepted for publication 11/28/2025.*