

ISSN 2073-6304

ВЕСТНИК РГГУ

Серия
«Экономика.
Управление. Право»

Научный журнал

RSUH/RGGU BULLETIN

“Economics.
Management. Law”
Series

Academic Journal

Основан в 1996 г.
Founded in 1996

2
2025

RSUH/RGGU BULLETIN. “Economics. Management. Law” Series

Academic Journal

There are 4 issues of the printed version of the journal a year.

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

RSUH/RGGU BULLETIN. “Economics. Management. Law” Series is included in the Russian Science Citation Index; in the List of leading scientific journals and other editions for publishing PhD research findings. Peer-reviewed publications fall within the following research area:

Economics

5.2.1. Economic theory

5.2.4. Finance

5.2.5. World economy

5.2.6. Management

Jurisprudence

5.1.3. Private law (Civilistic) Sciences

Objectives and scope

The purpose of the journal is the dissemination and popularization of modern economic and legal knowledge, the publication of the results of relevant scientific research in the field of management, economics and law.

The main task of the journal is to become an effective means of communication between university and academic science, education and the professional community on a wide range of the most important socio-economic and legal problems of the development of regions, the country and the world.

The journal is registered by Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS77-61880 of 25.05.2015.

Changes were made to the record of media registration in connection with the name change, renaming of the founder, clarification of the subject – reg. No. FS77-73407 of 03.08.2018

Editorial staff office: bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047

tel: +7 (499) 973-40-96

e-mail: ynic2010@mail.ru

ВЕСТНИК РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право»

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год.

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

ВЕСТНИК РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право» включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ); в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

Экономика

5.2.1. Экономическая теория

5.2.4. Финансы

5.2.5. Мировая экономика

5.2.6. Менеджмент

Юриспруденция

5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки

Цели и область

Цель журнала – распространение и популяризация современных экономических и юридических знаний, публикация результатов актуальных научных исследований в области управления, экономики и права.

Главная задача журнала – стать эффективным средством коммуникации между университетской и академической наукой, образованием и профессиональным сообществом по широкому кругу важнейших социально-экономических и правовых проблем развития регионов, страны и мира.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-61880 от 25.05.2015 г. В запись о регистрации СМИ внесены изменения в связи с изменением названия, переименованием учредителя, уточнением тематики – регистрационный номер ПИ № ФС77-73407 от 03.08.2018 г.

Адрес редакции: 125047, Россия, Москва, Миусская пл., 6

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: unic2010@mail.ru

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

Editor-in-chief

N.I. Arkhipova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

Editorial Board

N.Yu. Sopilko, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*the first deputy editor-in-chief*)

S.N. Bolshakov, Dr. of Sci. (Economics), professor, Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russian Federation

A.B. Il'in, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

L.A. Talimova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Karaganda University of Kazpotreboyz, Karaganda, Republic of Kazakhstan

Nur Abd Ehl' Vadud Nada Salem, professor, Sadat Academy for Management Sciences, Cair, Arab Republic of Egypt

V.A. Volokh, Dr. of Sci. (Economics), professor, The State University of Management, Moscow, Russian Federation

V.N. Nezamaikin, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

L.V. Matraeva, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russian Federation

A.V. Brykin, Dr. of Sci. (Economics), professor, Research and Production Association “Tekhnomash” named after S.A. Afanasyev, Moscow, Russian Federation

S.V. Timofeev, Dr. of Sci. (Law), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

E.N. Shcherbak, Dr. of Sci. (Law), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

O.N. Bulakov, Dr. of Sci. (Law), professor, Moscow Humanitarian University, Moscow, Russian Federation

T.M. Alieva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*executive secretary of the series*)

Executive editors

N.Yu. Sopilko, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

A.B. Il'in, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

S.V. Timofeev, Dr. of Sci. (Law), professor, RSUH

T.M. Alieva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Главный редактор

Н.И. Архипова, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

Редакционная коллегия

Н.Ю. Сопилко, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

С.Н. Большаков, доктор экономических наук, профессор, Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, Санкт-Петербург, Российская Федерация

А.Б. Ильин, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

Л.А. Талимова, доктор экономических наук, профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Республика Казахстан

Нур Абд Эль Вадуд Нада Салем, профессор, Академия административных наук им. Садата, Арабская Республика Египет

В.А. Волох, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Российская Федерация

В.Н. Незамайкин, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

Л.В. Матраева, доктор экономических наук, доцент, Российский технологический университет («МИРЭА – Российский технологический университет»), Москва, Российская Федерация

А.В. Брыкин, доктор экономических наук, профессор, НПО «Техномаш» им. С.А. Афанасьева, Москва, Российская Федерация

С.В. Тимофеев, доктор юридических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

Е.Н. Щербак, доктор юридических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

О.Н. Булаков, доктор юридических наук, профессор, Московский гуманитарный университет, Москва, Российская Федерация

Т.М. Алиева, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*ответственный секретарь серии*)

Ответственные за выпуск

Н.Ю. Сопилко, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

А.Б. Ильин, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

С.В. Тимофеев, доктор юридических наук, профессор, РГГУ

Т.М. Алиева, кандидат экономических наук, доцент, РГГУ

Contents

Management

<i>Vladimir A. Plotnikov, Olga A. Shamina, Olga A. Sharapova</i> Prospects for gamification of media organization management	8
<i>Irina Yu. Ilina, Lyudvig A. Minasyan</i> Modern approaches to defining the human resources potential of the IT industry in the context of digital economy formation	23
<i>Elena A. Vorova</i> Organization of effective management of SRO infrastructure – the main way to improve the self-regulation system	39
<i>Dmitry V. Dmitriev</i> Joint value creation management on the basis of inter-firm hybrid strategic alliance	51

Economy

<i>Yulia A. Nazarova, Natalya Yu. Sopilko, Natalia A. Navrotskaya, Olga S. Kirichenko</i> Assessment management for social investment projects of an industry company	64
<i>Kseniya Yu. Proskurnova</i> Directions for a minimum set formation of regions' spatial development institutions	84
<i>Anastasiya A. Plyukhina, Aleksey M. Grishin</i> Social responsibility of business structures in Russia	102

Law

<i>Svetlana V. Lvova</i> Implementation the rights and legitimate interests of the operator or third parties in the processing of personal data of the gardener: scientific and practical commentary to paragraph 7, part 1, article 6 of Federal Law No. 152-FZ dated 07/27/2006 “On Personal Data”	120
<i>Anton V. Abrosimov</i> Registration of transfer of ownership rights to real estate. Issues and prospects	136
<i>Anastasiya E. Stepanova</i> Unmanned vehicles as a driver for the transformation of the legal landscape	144

Содержание

Управление

<i>Владимир А. Плотников, Ольга А. Шамина, Ольга А. Шарапова</i> Перспективы геймификации менеджмента медиаорганизаций	8
<i>Ирина Ю. Ильина, Людвиг А. Минасян</i> Современные подходы к определению кадрового потенциала ИТ-отрасли в условиях становления цифровой экономики	23
<i>Елена А. Ворова</i> Организация эффективного управления инфраструктурой саморегулируемых организаций – магистральный путь совершенствование системы саморегулирования	39
<i>Дмитрий В. Дмитриев</i> Менеджмент совместного создания ценности на основе межфирменного стратегического гибридного альянса	51

Экономика

<i>Юлия А. Назарова, Наталья Ю. Сопилко, Наталья А. Навроцкая, Ольга С. Кириченко</i> Управление оценкой социальных инвестиционных проектов отраслевой компании	64
<i>Ксения Ю. Проскурнова</i> Направления формирования минимального набора институтов пространственного развития регионов	84
<i>Анастасия А. Плюхина, Алексей М. Гришин</i> Социальная ответственность бизнес-структур в России	102

Право

<i>Светлана В. Львова</i> Осуществление прав и законных интересов оператора или третьих лиц при обработке персональных данных садовода: научно-практический комментарий к п. 7 ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»	120
<i>Антон В. Абросимов</i> Регистрация перехода прав собственности на недвижимое имущество: проблемы и перспективы	136
<i>Анастасия Е. Степанова</i> Беспилотный транспорт как драйвер трансформации правового ландшафта	144

Перспективы геймификации менеджмента медиаорганизаций

Владимир А. Плотников

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия, Plotnikov_2000@mail.ru*

Ольга А. Шамина

*Санкт-Петербургский государственный университет Санкт-Петербург
Россия, Olga.shamina@spbu.ru*

Ольга А. Шарапова

*независимый исследователь, Санкт-Петербург, Россия
kredo@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблематика использования перспективного инструментария управления в современных организациях, основанного на геймификации. Геймификация менеджмента связана с инкорпорированием в процессы управления игровых элементов, что формирует эмоциональную и социальную вовлеченность, чувство сопричастности у участников процессов управления. Геймификация и перспективы ее использования рассмотрены на примере медиаорганизаций. Цель исследования – проанализировать сущность геймификации и оценить возможности и перспективы ее использования в системах менеджмента организаций медиаиндустрии. В ходе исследования выявлены сходства и различия геймификации и использования в менеджменте моделей теории игр. Показано, что цифровая трансформация и цифровизация медиаиндустрии создают благоприятные условия для геймификации. Также положительно влияющим на внедрение инструментов геймификации в медиаорганизациях фактором является распространение в этой сфере гибридных бизнес-моделей, которые сочетают традиционную и онлайн-работу.

Ключевые слова: медиаиндустрия, медиаорганизация, менеджмент, геймификация, средство массовой информации, эффективность управления

Для цитирования: Плотников В.А., Шамина О.А., Шарапова О.А. Перспективы геймификации менеджмента медиаорганизаций // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 8–22. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-8-22

Prospects for gamification of media organization management

Vladimir A. Plotnikov

*Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia
Plotnikov_2000@mail.ru*

Olga A. Shamina

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia, Olga.shamina@spbu.ru

Olga A. Sharapova

Independent researcher, Saint Petersburg, Russia, kredo@mail.ru

Abstract. The article deals with the problematic of using promising management tools in modern organizations based on gamification. Gamification of management is associated with the incorporation of game elements into management processes, forming emotional and social involvement, a sense of belonging among participants in management processes. Gamification and the prospects for its use are considered using media organizations as an example. The purpose of the study is to analyze the essence of gamification and assess the possibilities and prospects for its use in the management systems of media industry organizations. The study revealed similarities and differences between gamification and the use of game theory models in management. It is shown that digital transformation and digitalization of the media industry create favorable conditions for gamification. Another factor that has a positive impact on the implementation of gamification tools in media organizations is the spread of hybrid business models in the sphere that combine traditional and online work.

Keywords: media industry, media organization, management, gamification, mass media, management efficiency

For citation: Plotnikov, V.A., Shamina, O.A. and Sharapova, O.A. (2025), "Prospects for gamification of media organization management", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 8-22, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-8-22

Введение

Человек, выступая в качестве не только биологического, но и социального существа, обладает рядом выраженных социальных потребностей, что приводит к тому, что принятая в *main-stream* современной экономической науке концепция экономического человека (*homo economicus*) не всегда адекватно описывает поведение человека не в абстрактно-модельных, но в реальных социально-экономических системах [Комаровская 2016]. Причем, по мере прогрессивного развития человеческого общества, значимость не биологических, но социальных и когнитивных де-

терминант в поведении людей неизменно возрастает [Бодрунов 2018]. В результате возникает и активно развивается обширный пласт видов деятельности, ориентированных на удовлетворение социальных потребностей. Одним из таких видов деятельности является деятельность по удовлетворению информационных потребностей людей, осуществляемая через функционирование медиабизнеса [Плотников и др. 2024].

Следует отметить, что масштабы этого бизнеса в России весьма существенны, что подтверждается данными, приведенными в табл. 1, построенной авторами по официальным данным Роскомнадзора¹ об официально зарегистрированных средствах

Таблица 1

Общее количество действующих СМИ по состоянию на 31.12.2024

Форма распространения СМИ	Количество, ед.	Доля, %
Печатные СМИ	33 039	60,31
в том числе:		
газеты	11 501	21,00
журналы	19 463	35,53
сборники	905	1,65
альманахи	519	0,95
каталоги	0	0,00
справочники	0	0,00
бюллетени	651	1,19
Электронные СМИ	7581	13,84
в том числе:		
телепрограммы	2748	5,02
радиопрограммы	566	1,03
видеопрограммы	40	0,07
кинохроникальные программы	6	0,01
аудиопрограммы	1	0,00
телеканалы	2031	3,71
радиоканалы	2189	4,00
Информационные агентства	1056	1,93
Электронные периодические издания	2916	5,32
Сетевые издания	10 186	18,60
Итого	54 778	100,00

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Роскомнадзора.

¹ См.: Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций: Статистическая информация. URL: <https://rkn.gov.ru/activity/mass-media/for-founders/smi-registration/p885/> (дата обращения: 29 января 2025).

массовой информации (СМИ). Расчеты показывают, что несмотря на активную цифровизацию как экономики в целом [Вертакова и др. 2019a], так и медиабизнеса [Плотников, Шамина 2023], доминируют в нем по-прежнему традиционные печатные СМИ (свыше 60% от общего числа), среди которых наиболее представительны газеты (21% от общего числа СМИ) и журналы (более 35% от общего числа СМИ).

Тем не менее, несмотря на кажущийся традиционализм, цифровые модели ведения бизнеса активно внедряются и в медиаиндустрии, где большинство СМИ сформировали гибридные модели ведения бизнеса [Шамина 2021]. В рамках такого рода моделей происходит постепенная цифровая трансформация традиционного бизнеса, но при этом сохраняется и развивается и традиционный канал взаимодействия редакций СМИ с потребителями контента.

Цифровые платформы... позволили медиакомпаниям с беспрецедентной легкостью охватить глобальную аудиторию, что открыло новые возможности для масштабирования бизнеса и его монетизации... В этих условиях современные ученые нередко упоминают о таких явлениях, как конвергенция и дивергенция технологий, под которыми понимается развитие разнообразных систем, сфер, индустрий в сторону выполнения сходных задач (конвергенция) или, наоборот, развитие похожих систем в сторону расхождения в новые области (дивергенция). В частности, технологическая конвергенция «соединяет» такие отрасли, как информационные технологии, телекоммуникации, бытовая электроника и развлечения, то есть объединяет телекоммуникации, вычислительные технологии и систему вещания в единый цифровой поток в рамках единого интерфейса на одном устройстве. Конвергенция и дивергенция... оказывают важное влияние на сферу медиа [Новиков, Зограбян 2023, с. 104].

Безусловно, описанные изменения должны найти отражение в системах менеджмента организаций медиаиндустрии. При этом надо учитывать тот факт, что цифровизация не является чем-то единым и монолитным, она распадается на процессы внедрения и использования многочисленных цифровых и цифровизированных технологий [Вертакова и др. 2019b], которые могут применяться как отдельно, так и совместно, а их селективное применение формирует многочисленные вариации бизнес-моделей. Цифровая трансформация медиаиндустрии привела к тому, что инструменты менеджмента, традиционно используемые в

индустриях высоких технологий, в инжиниринге, в IT, консалтинге и т. п., стали широко использоваться предприятиями медиаиндустрии.

Один из таких инструментов – геймификация [Зикерманн, Линдер 2014], которая и является предметом авторского рассмотрения в данной статье. Цель исследования – проанализировать сущность геймификации и оценить возможности и перспективы ее использования в системах менеджмента современных российских организаций медиаиндустрии.

Сущность геймификации

Понятие игры изначально, до появления теории игр как раздела математики, не имело серьезного научного наполнения. Затем, после изобретения теории игр и распространения основанных на ее постулатах инструментов менеджмента, применение игрового моделирования стало достаточно распространенным способом совершенствования систем менеджмента различных организаций, использование которого дает хорошие результаты.

Первое применение методов теории игр в экономике датируется 1944 г., когда была опубликована книга «Теория игр и экономическое поведение» [Нейман, Моргенштерн 2024], в которой была впервые установлена связь между рыночными законами, игровыми стратегиями и человеческим поведением. Дж. Нэш, последователь Дж. фон Неймана, в дальнейшем разработал аналитический метод, допускавший как одновременный проигрыш всех игроков, так и их совместную победу [Зенкевич 2008]. Достижение взаимосвязи, называемой «равновесностью по Нэшу», приводящей к ситуации сохранения баланса каждым отдельно взятым игроком, поскольку любое изменение приведет к ухудшению ситуации, является, в конечном счете, оптимальным результатом менеджмента, нацеленного на достижения результата.

Концепция равновесия Нэша активно используется в современной математической теории управления [Жуковский 2010]. Она позволяет моделировать бизнес-ситуации посредством математического аппарата дифференциальных игр, в которых учтены действия помех, возмущений и другого вида неопределенностей. В результате сформулированы принципы гарантирующих результат решений в таких играх, что чрезвычайно важно в современных условиях неопределенности бизнес-среды, вызванной санкциями и иными возмущающими воздействиями

[Гурьянова 2023; Плотников, Харламов 2023]. Основу поиска оптимальных стратегий составляет векторный максимин или векторная седловая точка, объединенные с концепцией равновесности по Нэшу, базирующейся на теории бескоалиционных игр.

Заметим, что исконный, первичный смысл понятия «игра» от появления математической теории игр не поменялся. В восприятии большинства людей трактовка понятия «игра» остается традиционной, не связанной с математическим моделированием. Например, в Педагогическом словаре она звучит так:

Один из видов деятельности, значимость которой заключается не в результатах, а в самом процессе. Способствует психологической разрядке, снятию стрессовых ситуаций, гармоничному включению в мир человеческих отношений².

То есть игра, даже при наличии ориентации на тот или иной результат (как это происходит, например, в спортивных играх), тем не менее противопоставляется целенаправленной деятельности, ориентированной на результат. В игре он имеет второстепенное значение, главное же – сам процесс игры, который доставляет игроку ту или иную степень удовлетворения от ощущения вовлеченности в игровой процесс.

Именно наличие в качестве базового мотива игрока получения удовлетворения от игры делает ее притягательной для людей. В этой связи привлекательной выглядит идея геймифицировать (от англ. game – игра) те или иные бизнес-процессы с тем, чтобы вовлечь в них людей за счет формирования атмосферы непринужденности при их выполнении, внесения эмоциональных элементов в рутинные действия [Sharma et al. 2024]. Добавление к рутинным процессам управления игровых механик делает эти рутины более привлекательными.

Геймификация в менеджменте обеспечивает постоянное получение обратной связи от пользователей продуктов организации, от персонала, что способствует лучшему пониманию пользовательского поведения и реакций сотрудников на возможные решения, связанные с деятельностью организации. Кроме того, создание нарратива, сопровождающее применение метода геймификации, способствует появлению чувства сопричастности, сотрудничества, удовлетворению от вклада в общее дело, интереса к достижению общих целей, т. е. геймификация в непри-

² Педагогический словарь. ИГПА. URL: <https://pedagogical.academic.ru/238> (дата обращения: 29 января 2025).

нужденной форме способствует формированию организационной культуры [Батоврина 2022].

Принцип поэтапного усложнения и изменения задач от старта игры до ее окончания (достижения цели, что не всегда является обязательным), применяемый в геймификации, в свою очередь, способствует развитию профессионализма членов коллектива и ведет, в конечном итоге, к развитию качества продукта, предоставляемого пользователю, и к развитию самого пользователя. Изучение геймификации в менеджменте – сравнительно молодая область исследований, что определяется сравнительно новизной самого этого феномена [Муравская, Смирнова 2019; Салихова 2024; Шарапова 2016]. В настоящее время интерес исследователей направлен, в первую очередь, на разработку и апробацию игровых моделей, внедрение которых приведет к улучшению пользовательского опыта.

Однако аналогичным образом игровые модели могут быть использованы и в управленческом опыте, поскольку во всех случаях речь идет о методе создания добавленной ценности для аудитории. Междисциплинарный подход к изучению геймификации, необходимость улучшения существующих методов принятия управленческих решений, связанных как с изменением конкурентной среды в медиаиндустрии, так и с достижением возраста потребительской активности «цифровых» человеческих поколений, а также целый спектр вопросов определения этических границ использования искусственного интеллекта (ИИ) в человеческой деятельности – все это определяет важность углубленного анализа феномена геймификации.

Геймификация в медиаиндустрии

Несомненным стимулирующим геймификацию в медиаиндустрии фактором выступает природа отраслевого продукта, его нематериальный характер. Даже в традиционных, напечатанных на бумажном носителе газетах и журналах основной интерес для потребителя представляет не материальный носитель, но информация, размещенная на нем. Эта ориентация на контент вызывает акцент у пользователя не на материальном, но на идеальном, информационном аспекте медиа. Это роднит данный контент с игрой, которая тоже происходит в условной, вымышленной среде.

Существенно возрастает это сходство по мере цифровизации СМИ, на которую мы указывали ранее. Важный аспект полу-

чения цифровизованного контента, ознакомления с ним, состоит в интерактивном характере взаимодействия потребителя со СМИ, что также присуще и игре, в которой присутствуют многообразные интерактивные действия, которые могут ситуативно изменяться в зависимости от действий других участников игры. Современные пользователи цифровых СМИ, таким образом, ожидают интерактивного и вовлекающего опыта, который может быть получен, в том числе, за счет геймификации, т.е. использования игровых приемов в общем-то неигровом контексте для повышения вовлеченности пользователя, формирования у него заинтересованности в дальнейшем взаимодействии.

Переход медиа в цифровую среду приводит к тому, что время переключения пользователя между конкурирующими контентом становится весьма малым, это переключение может осуществляться буквально «в один клик». Поэтому для редакции СМИ весьма важно не только привлечь, но и удержать внимание пользователя, что особенно актуально с учетом реализуемых схем монетизации в медиаиндустрии, где значимую роль играют доходы от рекламы (табл. 2), которые особенно велики в цифровых медиа, для которых невозможно получение дохода от продажи отдельных экземпляров издания (что характерно для традиционных газет и журналов). Удержание внимания пользователя, в том числе за счет игровых элементов, способствует потенциально большей просматриваемости рекламного контента и напрямую влияет на рост доходов цифровых медиа.

Игровые приемы также способствуют формированию сообществ вокруг медиа, что приводит к росту лояльности потребителей, которые начинают ценить не только контент СМИ, но и положительные эмоции, которые они приобретают вследствие игрового взаимодействия. По сути, по механизму проявления, это напоминает эффект брендинга, только достигается этот эффект с гораздо меньшими ресурсными затратами. Пользователи, вовлеченные в общий игровой процесс посредством цифровых медиа, не только склонны уделять контенту больше внимания, но и привлекать новых клиентов с целью расширения опыта общения с ними при посредничестве медиaplatformы.

В совокупности с маркетингом эмоций, который является фактически парадигмой для всех игроков медиарынка, именно геймификация как метод эмоционального вовлечения людей в любую деятельность и поддержание высокого психофизического уровня общения с помощью интерактивности и соревновательности до достижения цели, поставленной организатором

Таблица 2

Объем и динамика рынка рекламы в средствах ее распространения

Сегмент рынка	1–3 кв. 2024 г., млрд руб.	Прирост к 1–3 кв. 2023 г., %
Видео	189,0–191,0	26
Аудио	17,3–17,5	28
Издательский бизнес	17,8–18,0	12
Out of Home	61,5–62,5	38
Интернет-сервисы	331,0–333,0	23
Итого по сегменту рекламы в медиа	618,0–622,0	25

Источник: данные Ассоциации коммуникационных агентств России, см.: URL: <https://akarussia.ru/volumes/obem-rynka-reklamy-v-sredstvah-ee-rasprostraneniya-v-janvare-sentjabrja-2024-goda/> (дата обращения: 29 января 2025).

игры, может быть частью выигрышной стратегии в менеджменте организаций медиаиндустрии.

Следует отметить, что внедрение приемов геймификации в медиаиндустрию возможно в различных по профилю деятельности медиаорганизациях. Рассмотрим некоторые примеры.

1. Новостные издания. Здесь возможно использование элементов геймификации для привлечения и удержания аудитории, для чего могут использоваться такие игровые приемы, как «зарабатывание» баллов (или иных «условных денег») за чтение статей, комментирование их, участие в опросах и обсуждениях. Эти баллы в дальнейшем можно обменять на те или иные призы, представляющие ценность для клиентов.

2. Телевидение. Значительный потенциал геймификации связан с развитием интерактивного телевидения, повышающего степень вовлеченности зрителей. Но и традиционные телеканалы могут использовать геймификацию для привлечения зрителей, например, путем проведения конкурсов, в которых зрители могут участвовать с помощью мобильных устройств. Скажем, в телепрограмме «Голос» зрители голосуют через свои устройства, в программах соревновательного типа зрители участвуют в выборе победителя путем онлайн или телефонного голосования и т. п.

3. Радио. Радиостанции могут также проводить игры и конкурсы в прямом эфире, предлагать слушателям участвовать в го-

лосованиях и опросах и т. д. В этом смысле возможности этого медиа сходны с телевидением.

4. Социальные сети. Вероятно, эти изначально цифровые и интерактивные по своей природе медиа наиболее предрасположены к использованию элементов геймификации для удержания пользователей, стимулирования их активности и привлечения новых участников. В ход идет начисление баллов за лайки, комментарии и репосты, а также всевозможные достижения и значки, визуально видимые другим пользователям.

До сих пор речь шла о рыночных возможностях применения методов геймификации. Но она возможна и во внутренних процессах медиаорганизаций. Цель здесь та же – вовлечение персонала в деятельность организации, привлечение низовых работников к соучастию в процессах управления, формирование у них чувства сопричастности к результатам, достигаемым организацией. В этой связи можно упомянуть богатый советский опыт вовлечения работников в деятельность по нешаблонному решению задач организации, повышению эффективности ее деятельности.

В советский период для повышения результативности хозяйственной деятельности и повышения качества управления предприятиями, по сути, применялись элементы геймификации для организации социалистического соревнования, запуска движений передовиков (стахановцев и т. п.), победители которых получали материальные и нематериальные блага при достижении результата [Курбанов и др. 2018]. Отметим, что данная аналогия – плод авторских рассуждений: найти научное подтверждение или подходящие исследования использования теории игр при разработке советских методов управления авторам не удалось, но, возможно, это могло бы стать интересной темой для изучения, поскольку процедурные аналогии здесь просматриваются.

Заметим, что, например, со стахановским движением связаны колоссальные успехи СССР в области роста производительности труда, выдвинувшие страну в мировые экономические лидеры, с соревновательными процессами между работниками тесно связаны технологические достижения советской промышленности в период индустриализации и т. д. Т. е. инструмент «геймификации» (в силу сделанного выше замечания, мы нарочито в данном контексте берем этот термин в кавычки) успешно работал, но его применение строилось в большей части на качественных обоснованиях, нежели на строгом количественном моделировании, в том числе с применением инструментария теории игр или ее аналогов.

Мы хотели бы отметить и еще одно обстоятельство подобной «геймификации». Движение стахановцев и аналогичные инициативы являются примером медийного воздействия на широкие народные массы с использованием всех доступных в то время источников коммуникации. Учитывая запрос современной экономики России на рост производительности труда, инновационность и решение изобретательских задач, исследования в области медиавоздействий на измеримые показатели производственной эффективности методом геймификации сегодня выглядят актуальными и перспективными.

Собственно медиаиндустрия активно внедряет методики на основе геймификации в управление своей деятельностью. Например, ВВС использует геймификацию для обучения своих сотрудников новым навыкам и повышения их мотивации. BuzzFeed активно использует интерактивные тесты и викторины для привлечения аудитории и распространения контента. Телеканал RT активно использует интерактивные форматы контента, такие как викторины и опросы, для привлечения внимания аудитории. Агентство РИА «Новости» экспериментирует с геймификацией в своих проектах, например, создавая интерактивные инфографики и игры. Издательский дом «Коммерсант» использует элементы геймификации в своей работе с подписчиками, предлагая им различные бонусы и привилегии за активность. И подобные примеры могут быть продолжены.

Заключение

Необходимо отметить, что применение методов геймификации в медиаиндустрии – это постоянно развивающийся процесс, который пока еще находится на стадии становления, он пока не стал всеобъемлющим. Междисциплинарный подход к исследованиям в области применения геймификации в менеджменте медиаорганизаций и в разработках прикладных алгоритмов, методологий и моделей для практической реализации может обеспечить устойчивое развитие медиаорганизаций даже в условиях высококонкурентной среды, борьбы за внимание конечных пользователей и за привлечение на работу лучших медиаменеджеров в неопределенной и турбулентной среде.

Одновременно с этим следует признать, что современные системы менеджмента медиаорганизаций пока что слабо адаптированы к применению моделей управления с учетом геймификации, что требует их разработки и внедрения. Хорошие перспек-

тивы, по мнению авторов, здесь открываются в связи с активной цифровизацией и цифровой трансформацией медиаиндустрии. Цифровые инструменты управления легко могут быть геймифицированы, что открывает возможности их эффективного применения. В то же время следует отметить, что геймификация, как и любая инновация, имеет свой жизненный цикл. «Снять сливки» от ее использования смогут те медиаорганизации, которые используют стратегическое преимущество первого шага и будут в авангарде внедрения геймификации в свои системы управления.

Литература

- Батоврина 2022 – *Батоврина Е.В.* Геймификация как технология управления персоналом инновационных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 95. С. 209–222.
- Бодрунов 2018 – *Бодрунов С.Д.* От ЗОО к НОО: человек, общество и производство в условиях новой технологической революции // Вопросы философии. 2018. № 7. С. 109–118.
- Вертакова и др. 2019а – *Вертакова Ю.В., Головина Т.А., Полянин А.В.* Управление бизнес-процессами интегрированных структур на принципах совместного использования цифровых технологий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 4. С. 32–43.
- Вертакова и др. 2019б – *Вертакова Ю.В., Крыжановская О.А., Степанова А.Р.* Цифровая трансформация социально-экономических и производственных процессов на основе цифровой платформы интернета вещей // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. Т. 4. № 50. С. 130–135.
- Гурьянова 2023 – *Гурьянова Д.А.* Трансформация менеджмента организаций под воздействием современной турбулентности в экономике // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 4 (58). С. 25–29.
- Жуковский 2010 – *Жуковский В.И.* Введение в дифференциальные игры при неопределенности: Равновесие по Нэшу. М.: URSS, 2010. 168 с.
- Зенкевич 2008 – *Зенкевич Н.А.* К 80-летию со дня рождения Джона Форбса Нэша // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2008. № 4. С. 192–197.
- Зикерманн, Линдер 2014 – *Зикерманн Г., Линдер Д.* Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
- Комаровская 2016 – *Комаровская Н.В.* Эволюция “Homo economicus” // Вестник МГИМО Университета. 2019. № 1 (46). С. 129–142.
- Курбанов и др. 2018 – *Курбанов А.Х., Курбанов Т.Х., Плотников В.А.* Феномен социалистического соревнования как инструмент управления ростом производительности труда в период советской индустриализации // Экономическое возрождение России. 2018. № 1 (55). С. 73–90.

- Муравская, Смирнова 2019 – *Муравская С.А., Смирнова М.М.* Геймификация: подходы к определению и основные направления исследований в менеджменте // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. № 18 (4). С. 510–530.
- Нейман, Моргенштерн 2024 – *Нейман Дж., фон, Моргенштерн О.* Теория игр и экономическое поведение. М.: ЕЕ Медиа, 2024. 708 с.
- Новиков, Зограбян 2023 – *Новиков Р.Ю., Зограбян Е.П.* Цифровая трансформация СМИ: вызовы и возможности // Исследования в цифровой экономике. 2023. № 4. С. 102–125.
- Плотников и др. 2024 – *Плотников В.А., Радущинская А.И., Шамина О.А., Шарапова О.А.* Анализ рынка медиаиндустрии: состояние, драйверы роста и тенденции развития // Практический маркетинг. 2024. № 11 (329). С. 13–19.
- Плотников, Харламов 2023 – *Плотников А.В., Харламов А.В.* Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 50–58.
- Плотников, Шамина 2023 – *Плотников В.А., Шамина О.А.* Печатные СМИ в цифровой экономике // *Beneficium*. 2023. № 3 (48). С. 21–27.
- Салихова 2024 – *Салихова Е.А.* Игровые форматы контента в российских медиа // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2024. № 1. С. 3–28.
- Шамина 2021 – *Шамина О.А.* Разработка стратегии предприятия печатных средств массовой информации в условиях медиаконвергенции // Журнал правовых и экономических исследований. 2021. Т. 2. С. 203–205.
- Шарапова 2016 – *Шарапова О.А.* Элементы игрофикации в создании контента для детей и юношества // Медиасфера: тенденции и перспективы развития: Материалы первой-третьей научно-практич. конф. / Под ред. А.А. Маркова. СПб., 2016. С. 23–25.
- Sharma et al. 2024 – *Sharma W., Lim W.M., Kumar S., Verma A., Kumra R.* Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification // *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 198. P. 122988.

References

- Batovrina, E.V. (2022), “Gamification as a technology of human resource management in innovative companies”, *Public Administration. E-journal (Russia)*, no. 95, pp. 209-222.
- Bodrunov, S.D. (2018), “From ZOO to NOO: Man, society and production in the conditions of a new technological revolution”, *Voprosy filosofii (Problems of Philosophy)* no. 7, pp. 109-118.
- Guryanova, D.A. (2023), “Transformation of management of organizations under the influence of modern turbulence in the economy”, *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii* = *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*, no. 4 (58), pp. 25-29.
- Komarovskaya, N.V. (2016), “The evolution of ‘Homo economicus’”, *MGIMO Review of International Relations*, no. 1 (46), pp. 129-142.
- Kurbanov, A.Kh., Kurbanov, T.Kh. and Plotnikov, V.A. (2018), “Socialist competition as an instrument for efficiency growth management during the Soviet Industrialization”, *Economic Revival of Russia*, no. 1 (55), pp. 73-90.

- Muravskaya, S.A. and Smirnova, M.M. (2019), "Gamification: Main approaches to definition and research directions", *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 18 (4), pp. 510-530.
- Neumann, J., von and Morgenstern, O. (2024), *Theory of games and economic behavior*, Moscow, Russia.
- Novikov, R.Yu. and Zograbyan, E.P. (2023), "Digital transformation of media: Challenges and opportunities", *Journal of Digital Economy Research*, no. 4, pp. 102-125.
- Plotnikov, V.A., Radushinskaya, A.I., Shamina, O.A. and Sharapova, O.A. (2024), "Media industry market analysis: Status, growth drivers and development trends", *Practical Marketing*, no. 11 (329), pp. 13-19.
- Plotnikov, A.V. and Kharlamov, A.V. (2023), "Directions to neutralize the negative impact of non-economic shocks on the real sector of the Russian economy", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 1 (139), pp. 50-58.
- Plotnikov, V.A. and Shamina, O.A. (2023), "Print media in the digital economy", *Beneficium*, no. 3 (48), pp. 21-27.
- Salikhova, E.A. (2024), "Gaming content formats in Russian media", *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika*, no. 1, pp. 3-28.
- Shamina, O.A. (2021), "Developing strategy of print media enterprise under media convergence", *Journal of Legal and Economic Studies*, vol. 2, pp. 203-205.
- Sharapova, O.A. (2016), "Elements of gamification in creating content for children and adolescents", Markov, A.A. (ed.) *Mediasfera: tendentsii i perspektivy razvitiya: Materialy pervoi-tret'ei nauchno-praktich. konf.* [Media sphere: trends and development prospects. Proceedings of the I–III scientific-practical conf.], St. Petersburg, Russia, pp. 23-25.
- Sharma, W., Lim, W.M., Kumar, S., Verma, A. and Kumra, R. (2024), "Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 198, pp. 122988.
- Vertakova, Yu.V., Golovina, T.A. and Polyanin, A.V. (2019a), "The management of business processes of the integrated structures on the principles of sharing of digital technologies", *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, vol. 12, no. 4, pp. 32-43.
- Vertakova, Yu.V., Kryzhanovskaya, O.A. and Stepanova, A.R. (2019b), "Digital transformation of social and economic and production processes on the basis of digital platform of the internet of things", *Vestnik OrelGIET*, vol. 4, no. 50, pp. 130-135.
- Zenkevich, N.A. (2008), "On the 80th Anniversary of John Forbes Nash's Birth", *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 4, pp. 192-197.
- Zhukovsky, V.I. (2010), *Vvedenie v differentsial'nye igry pri neopredelennosti: Ravnovesie po Neshu* [Introduction into differential games under uncertainty. Nash equilibrium], URSS, Moscow, Russia.
- Zichermann, G. and Linder, J. (2014), *Geimifikatsiya v biznese. Kak probit'sya skvoz' shum i zavladet' vnimaniem sotrudnikov i klientov* [The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Grush the Competition], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

Информация об авторах

Владимир А. Плотников, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия; 191023, Россия, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32А; Plotnikov_2000@mail.ru

Ольга А. Шамина, кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия; 190000, Россия, Санкт-Петербург, 1-я линия В.О., д. 26; Olga.shamina@spbu.ru

Ольга А. Шарапова, кандидат экономических наук, независимый исследователь, Санкт-Петербург, Россия; 191044, Россия, Санкт-Петербург, ул. Правды, д. 13; kredo@mail.ru

Information about the authors

Vladimir A. Plotnikov, Dr. of Sci. (Economics), professor, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia; bld. 30-32A, Griboyedov Canal Embankment, Saint Petersburg, Russia; Plotnikov_2000@mail.ru

Olga A. Shamina, Cand. of Sci. (Economics), Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia; bld. 26, 1st line of Vasil'evskii ostrov, Saint Petersburg, Russia, 190000; Olga.shamina@spbu.ru

Olga A. Sharapova, Cand. of Sci. (Economics), independent researcher, Saint Petersburg, Russia; bld. 13, Pravda Street, Saint Petersburg, Russia, 191044; kredo@mail.ru

Современные подходы к определению кадрового потенциала ИТ-отрасли в условиях становления цифровой экономики

Ирина Ю. Ильина

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, plesheeva6@yandex.ru*

Людвиг А. Минасян

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, minasian.liudvig@gmail.com*

Аннотация. В статье устанавливаются границы современного научного знания в области определения кадрового потенциала ИТ-отрасли. Методом исследования стало сравнение мировой и отечественной исследовательской традиции на материале работ, посвященных проблемам развития кадрового потенциала ИТ-отрасли и отраслей, участвующих в цифровизации экономики. В ходе анализа выявлены различия в понимании следующих элементов управления кадрового потенциала – человеческий капитал, кадровое воспроизводство, профессиональное и карьерное развитие ИТ-специалистов. Применение количественного анализа к материалу выявило, что приоритет в современных исследованиях отдается вопросам привлечения, подбора и отбора кадров, подготовки квалифицированных кадров технических специальностей. При этом в стороне остаются вопросы, связанные с профессиональным и карьерным развитием персонала, а также привлечением иностранных квалифицированных специалистов. В целях создания современного непротиворечивого знания о структуре кадрового потенциала ИТ-отрасли необходимо включить в рассмотрение направления, связанные с удержанием персонала, включающие в себя процессы карьерного развития, работы с талантами и непрерывного образования персонала на уровне предприятий, отрасли и государства в целом. Было обосновано, что такое расширение вопросов – необходимость в формировании новых подходов к определению кадрового потенциала, отвечающих реалиям развития цифровой экономики. Для этого было предложено новое определение кадрового потенциала ИТ-отрасли, учитывающее как часто рассматриваемые вопросы, так и те вопросы, решение которых признано в работе необходимым.

Ключевые слова: кадровый потенциал, ИТ-отрасль, человеческий капитал, кадровое воспроизводство, удержание персонала, карьерное развитие, управление талантами, непрерывное обучение

Для цитирования: Ильина И.Ю., Минасян Л.А. Современные подходы к определению кадрового потенциала IT-отрасли в условиях становления цифровой экономики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 23–38. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-23-38

Modern approaches to defining the human resources potential of the IT industry in the context of digital economy formation

Irina Yu. Ilina

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, plesheeva6@yandex.ru*

Lyudvig A. Minasyan

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, minasian.lyudvig@gmail.com*

Abstract. The article sets the boundaries of modern scientific knowledge in the field of determining the human resources potential of the IT industry. The research method was a comparison of the world and national research traditions using the example of works concerning the issues of developing the human resources potential of the IT industry and industries involved in the digitalization of the economy. The analysis revealed differences in the understanding of the following elements of human resources management – human capital, personnel reproduction, professional and career development of IT specialists. The application of quantitative analysis to the works under consideration revealed that priority in modern research is given to issues of attracting, recruiting and selecting personnel, training qualified personnel in technical specialties. But as a result, issues related to the professional and career development of personnel, as well as the attraction of foreign qualified specialists, are not covered. Therefore, in order to create modern consistent knowledge about the structure of the human resources potential of the IT industry, it is necessary to cover areas related to personnel retention, including career development processes, working with talents and continuous education of personnel at the level of enterprises, the industry and the state as a whole. The authors substantiated that such an expansion of issues is a necessity in the formation of new approaches to the definition of human resource potential that meet the realities of the development of the digital economy. The work proposes to redefine the human resources potential of the IT industry, considering both frequently addressed issues and those issues recognized as necessary in the work.

Keywords: human potential, IT industry, personnel reproduction, staff retention, career development, talent management, lifelong learning

For citation: Ilina, I.Yu. and Minasyan, L.A. (2025), “Modern approaches to defining the human resources potential of the IT industry in the context of digital economy formation”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 23-38, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-23-38

Введение

Всеобъемлющее внимание со стороны общества, политических и экономических структур к теме масштабной цифровизации экономики России обусловлено в том числе серьезным влиянием внешних факторов на ее развитие и сложностями, связанными с ограниченными человеческими ресурсами. Активное расширение масштабов цифровизации в России актуализирует проблемы формирования и развития кадрового потенциала отрасли информационных технологий (далее – ИТ-отрасли). ИТ-отрасль отличается от остальных секторов экономики высокой динамикой развития – ежегодно анонсируются и выходят на рынок прорывные инновации, а высокая степень конкуренции побуждает всех участников отрасли оперативно внедрять последние технологические новшества. Из-за этого возникает острый спрос на высококвалифицированных ИТ-специалистов, что определяет необходимость совершенствования технологий управления кадровым потенциалом отрасли. С учетом требуемой от участников рынка интенсивности работы возрастает запрос на уверенность в том, что предприятиям хватит «рабочих рук», которые будут поддерживать имеющийся уровень качества новых продуктов и поддерживаемой инфраструктуры. Поэтому в условиях продолжающейся цифровой трансформации на первый план выходят вопросы интеллектуализации труда в наукоемких производствах. Перед государством и представителями ИТ-отрасли стоит задача задействовать все существующие инструменты, которые могут потенциально влиять на развитие кадрового потенциала, – создание привлекательных условий для внешних ИТ-специалистов, актуализация стандартов подготовки и непрерывного обучения технических кадров, совершенствование схем карьерного развития, расширение работы с талантами и т. д.

Обзор классических подходов к изучению кадрового потенциала представлен анализом двух высокоцитируемых монографий отечественных исследователей и четырех публикаций зарубежных исследователей, опубликованных с середины XX в. до начала 2010-х. Обзор современных подходов представлен анализом четырех последних (с 2019 по 2024 г.) кандидатских и докторских диссертаций, 12 публикаций в рецензируемых научных экономических изданиях, фокусирующихся на проблемах управления человеческими ресурсами.

При разборе современной научной литературы были использованы преимущественно аспектный и дескриптивный методы

анализа. Было выявлено, что большая часть исследований моно-тематичные – чаще всего сфокусированные только на одном из вышеперечисленных элементов, участвующих в формировании кадрового потенциала. Так, поднимались вопросы соответствия государственных образовательных стандартов реальным запросам ИТ-отрасли, места кадрового потенциала в системе стратегического управления персоналом ИТ-предприятий и роли кадрового потенциала как фактора обеспечения инновационной деятельности, а также острого дефицита высококвалифицированных кадров. При этом специалистами реже исследовались темы профессионального развития остающихся профессионалов и их карьерного продвижения, и еще реже встречается комплексный подход к исследованию кадрового потенциала ИТ-отрасли как совокупности всех вышеперечисленных процессов.

Цель работы – указание на имеющиеся ограничения у существующих подходов к определению кадрового потенциала ИТ-отрасли. Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- приведено сравнение точек зрения классических зарубежных и отечественных авторов на определение кадрового потенциала;
- выявлена роль процесса цифровизации экономики как главного фактора развития кадрового потенциала ИТ-отрасли;
- показано, как недостаточное внимание к управлению талантами и профессиональной карьерой как способов развития кадрового потенциала ИТ-отрасли ограничивает теорию управления кадровым потенциалом.

Классические подходы к определению понятия «кадровый потенциал»

В рамках научного общества нет общей точки зрения на определение кадрового потенциала. В более ранних работах отечественные исследователи отождествляли понятия трудового и кадрового потенциала, рассматривая его как на уровне отдельно взятых людей, так и общества в целом. Так, А.Я. Кибанов ограничивается рассмотрением трудового потенциала на уровне отдельно взятого работника – это набор физических и нравственных качеств человека, определяющих характер его трудовой деятельности, достижения поставленных результатов и способность к совершенствованию в процессе труда [Кибанов и др. 2013]. В свою очередь Б.М. Генкин характеризует трудовой

потенциал как возможность участия человека и групп людей в экономических процессах производства и обмена благ [Генкин 2011]. На уровне человека трудовой потенциал соотносится с возможностями эффективного труда: здоровьем, умением работать в коллективе, образованием, профессионализмом и творческим потенциалом. Уточняется, что в кадровый потенциал также входят еще не реализованные способности и ресурсы трудоспособного населения. На уровне предприятия качество трудового потенциала определяется степенью соответствия характеристик персонала с нуждами деятельности организации, в масштабе региона и государства – общим уровнем образованности.

При этом в зарубежной литературе чаще звучит определение человеческого капитала (human capital), чем кадрового потенциала. Если обратиться к теории человеческого капитала зарубежных исследователей Т. Шульца и Г. Беккера, то можно обнаружить, что он обладает все теми же признаками кадрового потенциала – это личностные качества и профессиональные знания и навыки отдельно взятого человека или группы людей, а также факторы их мотивации [Schultz 1962; Becker 1993]. При этом Беккер разделял инвестиции в человеческий капитал на общие (направленные на получение навыков, полезных в работе на любую организацию) и специфические (направленные на получение навыков, необходимых для работы в определенной отрасли). К первой группе можно отнести воспитание и развитие личностных навыков (soft skills), а к второй группе траты на профессиональное образование и накопление трудового опыта. Поэтому основным источником общих инвестиций является сам человек, а специфичных инвестиций – предприятие. Другой зарубежный автор, М. Армстронг, делил структуру человеческого капитала на три уровня – отдельно взятого сотрудника, множества взаимодействующих друг с другом сотрудников и внутренней среды компании [Армстронг 2010]. На первом уровне формируется интеллектуальный капитал за счет использования знаний на практике (т. е. развивает компетенции). На следующем уровне создается социальный капитал, сформированный за счет обмена опытом между двумя «носителями» компетенций. На последнем уровне формируется так называемый корпоративный капитал, представленный организационной культурой и совокупностью всех имеющихся у сотрудников компетенций. С ним соглашается зарубежный автор, профессор Д. Ульрих, делающий вывод, что в управлении человеческим капиталом авторы отмечают главенствующую роль накопления и развития знаний как ресурса [Ulrich 1997].

Полагаясь на знание о неравномерном развитии науки, стоит отметить, что перевод внимания исследователей с проблем управления человеческим капиталом на вопросы развития кадрового потенциала зависел от таких внешних факторов, как экономическое положение, уровень развития социальных дисциплин (в особенности общественной психологии) и технологическая развитость изучаемого региона. Чем более развитым с точки зрения производства был изучаемый регион, тем больше внимания обращалось на изучение вопросов социального благополучия, гибкого корпоративного управления и устойчивого развития. В обратном случае более актуальными становились вопросы мобилизации трудовых ресурсов, управления жесткими организационными структурами и мотивации персонала.

По итогам анализа классических подходов можно утверждать, что кадровый потенциал – это прошедшие профессиональную подготовку человеческие ресурсы общества, готовые участвовать в трудовой деятельности. В основе кадрового потенциала лежит человеческий капитал, реализующийся с той или иной степенью успеха в процессе трудовой деятельности на предприятии. Оценка кадрового потенциала определяется составом населения, его культурными особенностями, уровнем образованности, социальной структурой и т. д. В процессе уточнения определения кадрового потенциала важно учесть, что это очень волатильная величина – накапливаемые в процессе трудовой деятельности возможности работника улучшаются по мере усвоения новых знаний и навыков и повышения комфорта работы, но ухудшаются при ужесточении режима работы и снижении уровня условий труда.

Роль качества кадрового потенциала в условиях становления цифровой экономики

В более поздних работах авторы уточняют понятие кадрового потенциала до уровня отрасли и предприятий. Проблемы развития кадрового потенциала IT-отрасли рассматривались научным обществом с разных сторон: цикла обучения и непрерывной подготовки специалистов, стратегического управления персоналом и обеспечения инновационной деятельности, а также в рамках отдельно взятых HR бизнес-процессов предприятий. При этом большинство посвященных развитию кадрового потенциала IT-отрасли исследований проводилось с точки зрения необходимости соответствия нуждам развития цифровой эко-

номики. Под цифровой экономикой исследователи-экономисты подразумевают секторы экономики, построенные на базе информационных технологий, телекоммуникаций, микроэлектроники и тесно связанные с ними. Сегодня цифровизации подлежат наиболее перспективные рынки экономики – государственных услуг, финансовых услуг, интеллектуальной собственности, технологий для умного города, креативных индустрий и т. п. С учетом развития технологий доступ населения к цифровым продуктам и сервисам становится свободнее, а значит, и требования к навыкам грамотного использования этих самых технологий в повседневной и профессиональной жизни.

Последние научные труды в области кадрового обеспечения инновационного развития сводятся не столько к системе управления персоналом отдельно взятой организации, сколько выходят за ее периметр, представляя собой изучение институциональных связей между системой образования, рынка труда и HR-функций компаний [Будзинская 2022; Шацкая 2021]. Одним из составляющих элементов успешности развития отрасли IT является наличие технически грамотных специалистов, обладающих достаточной квалификацией для создания новых цифровых технологических продуктов. Это означает, что ключевое место в кадровом обеспечении проектов развития цифровой экономики занимает система образования, в особенности учреждения, готовящие кадры высшего образования и кадры высшей квалификации. Авторы ряда работ отмечают, что в регулирующем процесс подготовки IT-специалистов документе – федеральном государственном образовательном стандарте есть слабые зоны, связанные с отсутствием внимания к развитию цифровых компетенций [Сорокина и др. 2022; Федорова, Шиманский 2021].

Необходимо зафиксировать, что, обращаясь к определению “IT-специалисты”, подразумеваются не только кадры инженерных специальностей (разработчики, системные администраторы), но и управленческие кадры (менеджеры проектов и продуктов). Так, исследователи выявляют разницу в качестве подготовки кадров инженерных специальностей и менеджеров IT-отрасли не в пользу вторых [Регер, Прохоренко 2020]. Авторы связывают появившийся дисбаланс с качественно высоким уровнем программ информационных технологий и нерелевантными для цифровых отраслей специалистами в области управления и экономики. Под подготовкой менеджеров для цифровой экономики имеется в виду не только освоение ими технической грамотности, но и умение грамотно управлять процессом создания и обслуживания технологических продуктов. Предложе-

ниями по реализации такого подхода являются модели «Цифрового университета» с использованием цифровой стратегии и система взаимодействия образовательных организаций с инновационными предприятиями для организации точечной практической подготовки студентов и обеспечения непрерывного образования работникам ИТ-предприятий. В процессе перехода к тотальной цифровизации устройство кадрового обеспечения должно быть спланировано и спроектировано для сохранения конкурентоспособности деятельности технологических отраслей экономики. Первыми шагами решения этой проблемы является заключение стратегических соглашений и запуск целого ряда базовых кафедр крупных отечественных продуктовых ИТ-компаний [Пешкова, Самарина 2018].

Поэтому можно утверждать, что несоответствие между требованиями к подготовке специалистов, ожиданиями и потребностями работодателей, возможностями образовательных учреждений и целями отрасли создает угрозы углубления «квалификационной ямы». Из-за чего наибольшие риски несут в себе разрывы в связях между субъектами процесса кадрового воспроизводства. Данный фактор важно учитывать при уточнении актуальной структуры кадрового потенциала ИТ-отрасли.

Управление талантами и карьерное развитие ИТ-специалистов как актуальный фактор развития кадрового потенциала

В процессе происходящей цифровой трансформации предприятий роль HR в управлении компаний не только не снижается, но и активно возрастает. В текущих условиях перед менеджментом ИТ-предприятий и государства все более актуальными становятся вопросы привлечения и удержания специалистов [Архипова 2022]. Это объясняется проблемами, связанными с острым дефицитом квалифицированных ИТ-кадров на отечественном рынке труда, вызванными как внутренним запросом на цифровую трансформацию предприятий, так и несколькими волнами миграций специалистов за рубеж [Глазьев и др. 2022]. Из-за этого остаются актуальными вопросы замены выбывших с рынка профессионалов и качественное развитие остающихся профессионалов. Отмечается, что уровень образования и профессионального опыта выбывающих из экономики кадров сильно выше, чем остающихся и пребывающих в стране специалистов [Швыряев 2023].

Вышеперечисленные факторы сильно влияют на процессы подбора и отбора персонала, так как на фоне постепенно возрастающего спроса на рынке труда предложение резко сократилось. Важно отметить, что на уровне отрасли с начала 2020-х также принимается ряд мер для поддержки IT-компаний – сниженная налоговая нагрузка, банковские льготы для сотрудников таких компаний и возможность отсрочки от службы в армии по призыву. Эти мотивационные факторы помимо прочего повышают привлекательность работы в IT-отрасли еще на уровне выбора профессии у молодого поколения. Конечно, подобные меры позволяют удерживать остающихся на рынке специалистов, но остается неочевидным, получится ли вернуть уже покинувших страну профессионалов.

Ряд авторов соглашаются с тем, что в условиях уже сформировавшихся отдельных отраслей важно не только большое количество грамотных специалистов начального и среднего уровня, но и узкопрофильные профессионалы и визионеры «своего дела» [Климова, Усков 2020; Архипова, Сидоренко 2022]. Цифровая трансформация классических отраслей нуждается в воспроизводстве соответствующих кадров, которые должны не просто внедрять условные новейшие технологические решения в производство, а еще и суметь провести управленческие изменения и вовлечь в этот процесс персонал предприятия [Великая, Гребняк 2023].

Основным источником получения знания о характеристиках персонала на предприятии является его качественная оценка [Щербаков 2024]. В рамках своего труда автор отмечает, что современные методы оценки человеческих ресурсов должны быть более комплексными и многоуровневыми, включающими оценку как общих и специфичных характеристик персонала, так и современных (например, владения цифровыми компетенциями). Нововведения требуются для того, чтобы отвечать все более возрастающим требованиям как к компетенциям персонала, так и целям организаций. То, насколько предприятию хорошо удастся привлекать талантливых работников, напрямую отражается на успешности ее деятельности. В научном обществе талант-менеджмент до недавнего времени рассматривался только с точки зрения подбора и отбора, обучения и мотивации работников. Но стоит отметить, что важность бизнес-процесса оценки персонала становится актуальной и в области управления талантами [Курина 2023].

Чтобы процессы талант-менеджмента, управления карьерой и оценки персонала следовали единому вектору, они должны

быть объединены и упомянуты в рамках стратегии управления персоналом и предприятия в целом. Утверждается, что реализация целей предприятий ИТ-отрасли достигается за счет наличия научно обоснованной стратегии управления человеческими ресурсами [Катульский, Иванов 2023; Марков 2023]. Так, автор приходит к выводу, что кадровый потенциал является основным фактором обеспечения конкурентоспособности предприятий и развития инноваций в ИТ-отрасли в целом. Со свойственной предприятиям ИТ-отрасли динамичностью развития, при разработке, реализации и контроле стратегии управления персоналом важно соблюдение принципов целенаправленности, адаптивности, научной и экономической обоснованности.

Можно подытожить, что система управления персоналом становится одним из ключевых бизнес-процессов компании, влияющих на ее операционную деятельность и стратегию развития. Формирование стратегии на сегодняшний день и в ближайшем будущем должно быть ориентировано на аккумулирование знаний и сбережение сотрудников с применением инструментов компетентностного подхода.

Формирование определения кадрового потенциала ИТ-отрасли

Качественный анализ ряда научно-исследовательских работ позволил выявить две группы подходов к определению кадрового потенциала ИТ-отрасли. Суть подхода первой группы состоит в том, что всесторонняя поддержка развития кадрового потенциала является фактором обеспечения стабильного экономического роста. Эта поддержка выражается в своевременном кадровом обеспечении деятельности предприятий ИТ-отрасли и профессиональной подготовке ИТ-специалистов. В рамках данной группы кадровый потенциал рассматривается с точки зрения возможностей людей к накоплению знаний и применению навыков в процессе труда. Компетенции сотрудников представляются главной ценностью и ресурсом, определяющим конкурентное положение ИТ-компании на рынке.

Главным риском развития кадрового потенциала в таких исследованиях признается недостаток квалифицированных ИТ-специалистов, который может привести к деградации отрасли, увеличению издержек в производстве и переориентации ресурсов с расширения деятельности на решение краткосрочных операционных задач. Представители первой группы подхода пришли к

следующим выводам: развивавшиеся последние несколько лет технологии привлечения, подбора и развития ИТ-специалистов приносят все меньше пользы, так как при рекордно низких показателях безработицы ИТ-компаниям приходится практически полностью полагаться на переманивание кадров из других компаний, что никак не влияет на положение дел с кадровым обеспечением в масштабе отрасли. Поэтому кадровое воспроизводство ИТ-отрасли может полагаться только на развитие миграции человеческих ресурсов извне и способствование роста числа выпускников профильных учебных учреждений. Этим процессам способствуют как высокая мобильность кадров, отличающая ИТ-отрасль, так и разнообразие форматов подготовки технических специалистов.

Суть подходов второй группы основывается на том, что кадровый потенциал признается фактором инновационного развития предприятия и отрасли. По сравнению с первой группой подходов, управление кадровым потенциалом происходит как на уровне операционной деятельности предприятия, так и на уровне принятия стратегических решений, влияющих на положение компании на рынке в будущем. Кадровый потенциал при практическом применении второй группы подходов развивается в рамках сформированных корпоративных связей между людьми внутри предприятий и вовне. При этом фокус внимания кадровой политики смещается со всего персонала предприятия на тех сотрудников, которые приносят качественно больше пользы для организации. Под пользой подразумевается высокая производительность и эффективность работы – соотношение уровня развития компетенций и результативности.

В рамках второй группы подходов управление кадровым потенциалом заключается в индивидуальной оценке и точечном развитии выделяющихся профессионалов. Технологическим визионерам и талантливым управленцам присуще решение поставленных задач нетривиальным способом. Они должны обладать большей свободой в принятии решений и иметь расширенный доступ к рабочему инструментарию, финансовым и трудовым ресурсам в рамках своей деятельности. Это означает, что «таланты» и кадровый резерв необходимо развивать на организационном уровне посредством формирования проектных команд и продвижения на управленческие должности.

Таким образом, формируется следующая структура актуального определения кадрового потенциала ИТ-отрасли:

1) фокус кадрового воспроизводства квалифицированных ИТ-специалистов на расширенное участие ИТ-предприятий в об-

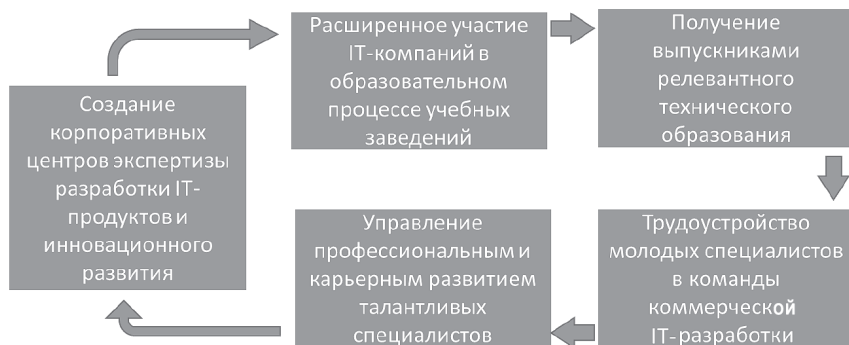


Рис. 1. Предложенная авторами структура актуального определения кадрового потенциала IT-отрасли

разовательном процессе учебных заведений по техническим направлениям подготовки кадров;

2) переориентирование подбора и отбора персонала на привлечение зарубежных квалифицированных специалистов;

3) выявление и удержание в границах IT-отрасли талантливых специалистов и их профессиональное и карьерное развитие.

Исходя из предложенной структуры, формируется следующее определение кадрового потенциала IT-отрасли – это реальные и перспективные возможности IT-специалистов реализовывать и развивать свои личностные, технические и управленческие компетенции в процессе деятельности, направленной на разработку продуктов и предоставление услуг в области компьютерных технологий. Возможности включают в себя доступ к получению технического образования, релевантного потребностям IT-отрасли, трудоустройству в IT-команду по специальности, соответствующей профилю обучения, и обладанию в определенной степени ресурсами, позволяющими применять накопленные знания и полученный опыт в процессе разработки и сопровождения IT-технологий.

Литература

- Армстронг 2010 – Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. 10-е изд. СПб.: Питер, 2010. 848 с.
- Архипова 2022 – Архипова Н.И. Кадровый потенциал цифровой экономики: современное состояние и перспективы развития // Эффективное управле-

- ние в целях устойчивого развития. IX Сперанские чтения: Сб. ст. М.: РГГУ, 2022. С. 142–150.
- Архипова, Сидоренко 2022 – *Архипова Т.В., Сидоренко М.Г.* Влияние процессов цифровизации на потенциал устойчивости промышленного предприятия // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 6. С. 2221–2238.
- Будзинская 2022 – *Будзинская О.В.* Система кадрового обеспечения как механизм расширенного воспроизводства человеческих ресурсов: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2022. 44 с.
- Великая, Гребняк 2023 – *Великая Н.М., Гребняк О.В.* Развитие человеческого потенциала в условиях цифровой трансформации в современной России // Вопросы управления. 2023. № 2 (81). С. 33–41.
- Генкин 2011 – *Генкин Б.М.* Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): [монография]. М.: НОРМА [и др.], 2011. 351 с.
- Глазьев и др. 2022 – *Глазьев С.Ю., Воронов А.С., Кудина М.В., Орлова Л.Н.* Прогноз развития человеческого капитала в Российской Федерации в условиях изменений в мировой экономике // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 91. С. 24–44.
- Катульский, Иванов 2023 – *Катульский Е.Д., Иванов А.А.* Человеческий капитал в IT-индустрии, экономическая безопасность и технологический суверенитет // Социально-трудовые исследования. 2023. № 3 (52). С. 130–137. DOI: 10.34022/2658-3712-2023-52-3-130-137.
- Кибанов и др. 2013 – *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Эсаулова И.И.* Управление персоналом в России: история и современность. М.: Инфра-М, 2013. С. 96.
- Климова, Усков 2020 – *Климова Ю.О., Усков В.С.* К вопросу подготовки кадров для IT-отрасли в условиях цифровизации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. № 2 (16). С. 222–229.
- Курина 2023 – *Курина Т.Н.* Талант-менеджмент как фактор стратегического развития человеческих ресурсов организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Владимир, 2023. 28 с.
- Марков 2023 – *Марков Р.А.* Стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы: Дис. ... канд. экон. наук. Орел, 2023. 214 с.
- Пешкова, Самарина 2018 – *Пешкова Г.Ю., Самарина А.Ю.* Цифровая экономика и кадровый потенциал: стратегическая взаимосвязь и перспективы // Образование и наука. 2018. № 10. С. 50–75.
- Регер, Прохоренко 2020 – *Регер Т.В., Прохоренков П.А.* Совершенствование подготовки управленческих кадров для цифровой экономики // Вестник евразийской науки. 2020. № 4. С. 3–10.
- Сорокина и др. 2022 – *Сорокина Г.П., Першина Т.А., Долгих Е.А.* Внедрение цифровых компетенций в образовательные программы высшего образования в России // Вестник университета. 2022. № 5. С. 61–70.
- Федорова, Шиманский 2021 – *Федорова Л.А., Шиманский А.А.* Методические рекомендации по созданию цифрового профиля профессиональных компетенций («цифрового следа») и индивидуальных траекторий развития работников как ключевой составляющей человеческого капитала государства // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 5. С. 1825–1840.

- Шацкая 2021 – *Шацкая И.В.* Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2021. 42 с.
- Швыряев 2023 – *Швыряев П.С.* Кадровая обеспеченность в сфере информационных технологий в России: проблемы и перспективы // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 231–239.
- Щербаков 2024 – *Щербаков А.С.* Управление человеческими ресурсами на основе их комплексной оценки: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Владимир, 2024. 26 с.
- Becker 1993 – *Becker G.* Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 413 p.
- Schultz 1962 – *Schultz T.W.* Reflections on Investment in Man // Journal of Political Economy. 1962. Vol. 70. Iss. 5. P. 1–8.
- Ulrich 1997 – *Ulrich D.* Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business Press, 1997. 281 p.

References

- Arkhipova, N.I. (2022), “Workforce potential of the digital economy. Current state and development prospects”, *Effektivnoe upravlenie v tselyakh ustoichivogo razvitiya. IX Speranskie chteniya: Sb. st. [Effective Management for Sustainable Development. IX Speransky Conference. Collected Articles]*, RGGU, Moscow, Russia, pp. 142-150.
- Arkhipova, T.V. and Sidorenko, M.G. (2022), “The impact of digitalization on the sustainability potential of an industrial enterprise”, *Creative Economy*, vol. 16, no. 6, pp. 2221-2238.
- Armstrong, M. (2010), *Human Resource Management Practice*, 10th ed., transl. from English, Mordovin, S.K. (ed.), St. Petersburg, Russia.
- Becker, G. (1993), *Chelovecheskii kapital: teoreticheskii i empiricheskii analiz s osobym vnimaniem k obrazovaniyu* [Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education], 3rd ed., The University of Chicago Press, USA.
- Budzinskaya, O.V. (2022), *Personnel Support System as a Mechanism for the Expanded Reproduction of Human Resources*, Abstract of D. Sc. dissertation, Moscow, Russia.
- Fedorova, L.A. and Shimansky, A.A. (2021), “Methodological recommendations for creating a digital profile of professional competencies (‘digital footprint’) and individual development trajectories of employees as a key component of the state’s human capital”, *Creative Economy*, vol. 15, no. 5, pp. 1825-1840.
- Genkin, B.M. (2011), *Motivatsiya i organizatsiya effektivnoi raboty (teoriya i praktika)* [Motivation and Organization of Effective Work (Theory and Practice)], Norma, Moscow, Russia.
- Glazhev, S.Yu., Voronov, A.S., Kudina, M.V. and Orlova, L.N. (2022), “Forecast of human capital development in the Russian Federation in the context of global economy changes”, *Public Administration. E-Journal*, no. 91, pp. 24-44.

- Katul'skii, E.D. and Ivanov, A.A. (2023), "Human capital in the IT industry, economic security and technological sovereignty", *Social & Labour Research*, no. 3 (52), pp. 130–137, DOI: 10.34022/2658-3712-2023-52-3-130-137.
- Kibanov, A.Ya., Durakova, I.B. and Esaulova, I.I. (2013), *Upravlenie personalom v Rossii: istoriya i sovremennost'* [Human Management in Russia. History and Present], Infra-M, Moscow, Russia.
- Klimova, Yu.O. and Uskov, V.S. (2020), "Training for the it industry in the context of digitalization", *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, no. 2 (16), pp. 222-229.
- Kurina, T.N. (2023), *Talent management as a factor of strategic human resource development in an organization*, Abstract of Ph. D. dissertation, Vladimir, Russia.
- Markov, R.A. (2023), *Human resource management strategies in IT enterprises*, Ph.D. thesis, Oryol, Russia.
- Peshkova, G.Yu. and Samarina, A.Yu. (2018), "Digital economy and recruitment potential: strategic interconnection and prospects", *The Education and Science Journal*, no. 10, pp. 50-75.
- Reger, T.V. and Prokhorenkov, P.A. (2020), "Improving management training for the digital economy", *The Eurasian Scientific Journal*, no. 4 (12), pp. 3-10.
- Shatskaya, I.V. (2021), *Concept of strategic management of human resource support for innovation development*, Abstract of Dr. Sc. dissertation, Moscow, Russia.
- Schultz, T.W. (1962), "Reflections on Investment in Man", *Journal of Political Economy*, vol. 70, iss. 5, pp. 1-8.
- Shvyryaev, P.S. (2023), "Staffing in the field of information technology in Russia: problems and prospects", *Public Administration. E-Journal*, no. 97, pp. 231-239.
- Sorokina, G.P., Pershina, T.A. and Dolgikh, E.A. (2022), "Integration of Digital Competencies into Higher Education Programs in Russia", *Vestnik Universiteta*, no. 5, pp. 61-70.
- Shcherbakov, A.S. (2024), *Human resource management based on their comprehensive assessment*, Abstract of Ph. D. dissertation, Vladimir, Russia.
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Press, Boston, USA.

Информация об авторах

Ирина Ю. Ильина, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; ORCID 0000-0003-3697-7457, Researcher ID: K-1735-2018, plesheeva6@yandex.ru

Людвиг А. Минасян, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; minasian.liudviq@gmail.com

Information about the authors

Irina Yu. Ilina, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; ORCID 0000-0003-3697-7457, Researcher ID: K-1735-2018, plesheeva6@yandex.ru

Liudvig A. Minasyan, postgraduate student, Russia State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; minasian.liudviq@gmail.com

Организация эффективного управления инфраструктурой саморегулируемых организаций – магистральный путь совершенствования системы саморегулирования

Елена А. Ворова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, vorova@mail.ru*

Аннотация. Институт саморегулирования в проектно-строительном комплексе начал развиваться еще в 2010 г. Параллельно шли процессы формирования нормативно-правовой базы и системы институтов, обеспечивающих эффективное функционирование саморегулируемых организаций в целом. В процессе становления были выявлены проблемные зоны и ряд недостатков, что привело к необходимости реформирования сложившейся системы и внедрения информационных технологий как фактора развития и подготовки специалистов. Именно потребность в специалистах и формировании человеческого капитала должна стать ключевой целью создания и развития саморегулируемых организаций. Создание кластера высококвалифицированных специалистов проектно-строительной отрасли обозначило актуальность изучения данных процессов и определило основные векторы исследования.

В первой части статьи автор дает ответы на вопросы, посвященные обозначению места института саморегулирования проектно-строительного комплекса в социально-экономическом развитии страны, а также раскрывает его основные цели и задачи. Предлагается авторская трактовка основных направлений развития институциональной инфраструктуры в условиях саморегулирования.

Вторая часть посвящена рассмотрению вопроса формирования институтов саморегулируемых организаций любой отрасли, при этом особое внимание уделяется вопросу развития кадрового потенциала региона и деятельности института негосударственной экспертизы результатов инженерных изысканий и проектной документации.

Ключевые слова: саморегулирование, саморазвитие, институциональная инфраструктура, проектно-строительный комплекс, человеческий капитал

Для цитирования: Ворова Е.А. Организация эффективного управления инфраструктурой саморегулируемых организаций – магистральный путь совершенствования системы саморегулирования // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 39–50. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-39-50

Organization of effective management of SRO infrastructure – the main way to improve the self-regulation system

Elena A. Vorova

Russian State University for the Humanities Moscow, Russia, vorova@mail.ru

Abstract. The self-regulation institute in the design and construction complex began to develop back in 2010. Simultaneously, processes were underway to establish a regulatory framework and a system of institutions that ensure the effective functioning of self-regulatory organizations as a whole. During the formation process, problematic areas and a number of shortcomings were identified, which led to the current system reform and introduction of information technologies as a factor in the development and training of specialists. It is the need for specialists and the development of human capital that should become the key goal of creating and developing self-regulatory organizations. The creation of a cluster of highly qualified specialists in the design and construction industry indicated the relevance of studying those processes and identified the main vectors of research.

In the first part of the article, the author gives answers to questions regarding the place of the institute of self-regulation for the design and construction complex in the socio-economic development of the country, as well as reveals its main goals and objectives. The author's interpretation of the main directions in the development of institutional infrastructure under conditions of self-regulation is proposed.

The second part is concerned with the issue of forming the institutions of self-regulatory organizations in any industry, with particular attention given to the development of the human resources potential of the region and the activities of the institute of non-governmental expertise of the results of engineering surveys and project documentation.

Keywords: self-regulation, self-development, institutional infrastructure, design and construction complex, human capital

For citation: Vorova, E.A. (2025), "Organization of effective management of SRO infrastructure – the main way to improve the self-regulation system", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 39-50, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-39-50

Введение

В современных условиях государство уделяет особое внимание формированию подходов, позволяющих поддерживать устойчивое развитие социально-экономического потенциала всех регионов. Согласно потребностям развития экономики, первоочередное значение имеет производственная инфраструктура. В современных условиях развития региональной экономики, по-

вышения значимости рационального управления адаптивными социально-экономическими системами регионального уровня, в большей степени растет интерес к обоснованию адекватных методов перспективного, стратегически ориентированного управления социально-экономическим потенциалом территорий.

На сегодняшний момент созданы благоприятные условия для динамичного развития института саморегулирования в проектно-строительном комплексе, а также для формирования институциональной инфраструктуры, отвечающей запросам профессионального сообщества, что связано с потребностями в высокопрофессиональных специалистах данной отрасли. Развитие сети саморегулируемых организаций (далее СРО) оказывает существенное влияние на развитие человеческого капитала регионов и государства в целом.

Формирование институциональной инфраструктуры СРО должно способствовать созданию определенных условий развития и совершенствования профессиональных ресурсов проектно-строительного комплекса [Краснопольских 2022, с. 355]. В свою очередь, функционирование данной системы СРО и ее инфраструктуры требует использования комплексных автоматизированных систем управления.

При функционировании институтов инфраструктуры саморегулируемых организаций необходимо развитие на основе знания ресурса умений специалистов для создания и совершенствования профессионального кластера, что в конечном счете позитивно отразится на строительной отрасли в целом.

С принятием основного Федерального закона от 1.12.2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» началось формирование СРО, основанных на обязательном или добровольном членстве. На сегодняшний день существует 12 таких видов СРО:

- 1) СРО оценщиков;
- 2) СРО аудиторов;
- 3) СРО арбитражных управляющих;
- 4) СРО актуариев;
- 5) СРО ревизионных союзов сельскохозяйственной кооперации;
- 6) СРО в сфере азартных игр;
- 7) СРО кадастровых инженеров;
- 8) СРО операторов электронных площадок;
- 9) СРО в сфере энергетического обследования;
- 10) СРО строителей;
- 11) СРО проектировщиков;
- 12) СРО лиц, выполняющих инженерные изыскания.

Именно последние три вида СРО, являющиеся обязательными в соответствии с требованиями законодательства, представляют особый интерес, поскольку строительный комплекс является важной отраслью и оказывает существенное влияние на развитие социальной и экономической сферы, а также решает технические задачи развития экономики страны в целом.

Институт саморегулирования в изыскательской, проектной и строительной сферах деятельности начал особо активно развиваться в Российской Федерации с 2010 г. [Кузьмич 2011, с. 284]. За это время были пройдены определенные этапы становления, роста, реформизации и совершенствования. При этом надо отметить, что развитие института саморегулирования строительной отрасли было далеко не идеальным, но совершенные ошибки позволили извлечь определенный опыт, который лег в основу дальнейшего стремления к самосовершенствованию. Несмотря на недостатки становления института саморегулирования в отрасли, Президент РФ В. Путин в своем выступлении на Госсовете в мае 2016 г. отметил:

Но отказываться от этого института, конечно, не нужно. Нужно учесть все ошибки, провести необходимую реформу и направить потенциал профессионального сообщества на те направления, где оно действительно может принести пользу.

Однако до настоящего времени остается нераскрытой суть и сущность саморегулирования, а также нет четкого понимания, как и чем должны руководствоваться в своей деятельности СРО, кроме формализованных требований стандартов и правил, определенных законодательством. В существующих источниках литературы не определена необходимость и важность института саморегулирования в отрасли изыскательским, проектным, строительным организациям, застройщикам и потребителям строительной продукции. Актуальным остается и на сегодняшний день необходимость разработки модели саморегулирования, используя которую, можно решать те задачи, достичь те цели, которые определены государством и законом.

Определение основных направлений развития институциональной инфраструктуры саморегулируемых организаций проектно-строительного комплекса

В соответствии с требованиями статьи 55¹ № 190-ФЗ «Градостроительный кодекс РФ» основными целями СРО являются:

- 1) предупреждение причинения вреда жизни или здоровью физических лиц, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде;
- 2) повышение качества результатов деятельности членов СРО;
- 3) обеспечение исполнения членами СРО обязательств по договорам [Ворова 2019, с. 724].

Наиболее полный перечень задач, возлагаемых на саморегулируемые организации строительного комплекса, автор определил на основе результатов исследований. К ключевым задачам относятся совершенствование нормативно-правовой базы, внедрение информационных технологий, обеспечение эффективного взаимодействия с исполнительной, законодательной и судебной властями на региональном уровне и уровне местного самоуправления, обеспечение условий для формирования и развития знаний и умений специалистов проектно-строительного комплекса за счет повышения квалификации, а также ее дальнейшей оценки.

Сформированный на условиях аутсорсинга состав институциональной инфраструктуры, который будет обеспечивать членам саморегулируемых организаций их качественное функционирование, а также и самой СРО, автором статьи предложен рациональный состав институтов инфраструктуры саморегулируемой организации любого вида, предназначенных по своему функционалу для решения задач и проблем саморегулирования. К ним относятся:

1. *Институт повышения квалификации и переподготовки.* К основным задачам относится повышение квалификации, переподготовка специалистов.

2. *Институт экспертизы проектной документации, результатов инженерных изысканий.* Данная структура выполняет экспертизу проектной документации, результатов инженерных изысканий.

3. *Институт оценки квалификаций.* Данные организации института (ЦОКи, экзаменационные площадки) выполняют независимую оценку квалификаций главных специалистов в области проектирования, изысканий и строительства.

4. *Институт судебной строительно-технической экспертизы.* Организация данного института обеспечивает объективные исследования в решении судебных споров, а также установление достаточных критериев при проведении следственных мероприятий органами полиции, следствия и прокуратуры.

5. *Институт технического регулирования.* В основные задачи входит процесс совершенствования нормативно-технической документации.

6. *Институт инноваций, информационных технологий.* Основной задачей является разработка и эффективное использование информационных технологий, внедрение лицензионного программного обеспечения.

7. *Институт стандартизации, сертификации систем качества.* В сферу обязанностей входит разработка стандартов квалификаций, процессов с учетом потребностей проектно-строительной отрасли, а также сертификация и внедрение системы менеджмента качества ISO 9001:2015.

8. *Институт страхования.* Основной задачей является страхование ответственности и рисков.

Важнейшими функциями институтов инфраструктуры СРО являются интеграционная, обеспечивающая и инновационно-стимулирующая [Ворова 2018]. Представленная модель институциональной инфраструктуры саморегулируемых организаций будет создавать благоприятные условия для формирования непрерывного процесса совершенствования организаций проектно-строительного комплекса в условиях саморегулирования, при чем институт инноваций и информационных технологий обеспечивает инновационное развитие всей институциональной инфраструктуры СРО.

Анализируя функционал институциональной инфраструктуры саморегулируемых организаций, автором было отмечено, что все они обладают инновационной составляющей, что проявляется в деятельности институтов дополнительного профессионального образования (далее ДПО), экспертизы, информационных технологий, технического регулирования, стандартизации, сертификации, а также страхования рисков и ответственности, поэтому именно создание институциональной инфраструктуры и сетевое взаимодействие институтов сможет эффективно решать сформулированные выше задачи совершенствования и саморазвития функционирования системы саморегулирования.

*Особенности развития кадрового потенциала
саморазвивающейся организации
в условиях саморегулирования*

В условиях санкций и ориентированности государства на поддержание отечественных производителей и отраслей народного хозяйства институт саморегулирования выделился в одно из перспективных направлений развития эффективных систем управления. В то же время непрерывность процесса саморазвития и совершенствования саморегулирования определяет создание институциональной инфраструктуры СРО [Борщевский 2019, с. 141].

Особенностью саморазвивающейся организации является то, что она адаптирует миссию и стратегию организации к новым условиям, ориентируется на развитие личной эффективности сотрудников, на формирование системного видения и креативного мышления, выработку уникальных способов и нестандартных решений практических задач организации, на слаженность взаимодействия всех сотрудников. Такие организации находятся в постоянном процессе создания новых возможностей своего развития. Таким образом, совершенствование функционирования саморегулируемой организации любого вида должно основываться на следующих базовых принципах:

- саморегулирования, т. е. обязанности сформировать требования стандартов и правил;
- самоконтроля, т. е. ответственности постоянной оценки соответствия сформированным требованиям, стандартам и правилам;
- саморазвития, т. е. повышением уровня образования и умения, профессионализма в институтах инфраструктуры саморегулируемых организаций.

Следует иметь в виду, что принцип саморазвития является определяющим в деятельности СРО и членов СРО. Развитие профессионального мастерства специалиста в первую очередь зависит от его уровня знаний и умений [Вольчик, Маслюкова 2022, с. 29]. Специалист является основным участником любого производственного процесса, и именно для его профессионального роста должны быть созданы все условия непрерывно повышать свое профессиональное образование и квалификацию, принимать решения в сфере своей деятельности с обеспечением безопасности и высокого качества на протяжении всего жизненного цикла здания или сооружения. Таким образом, у самораз-

вивающихся организаций в условиях саморегулирования имеется ряд преимуществ. К ним можно отнести:

- инициативность, действенность сотрудников СРО, что существенно оказывает влияние на ее развитие и потенциал;
- мотивационная составляющая, оказывающая влияние на достижение результатов (при наличии института инноваций и его возможностей использования информационных технологий);
- саморазвитие и усовершенствование компетенций персонала;
- формирование корпоративной и организационной культуры, направленной на поддержание инноваций и инициатив сотрудников;
- адаптивность по отношению к воздействию внешних и внутренних факторов.

Особый интерес для проведения исследования автором представляет институт негосударственной экспертизы результатов инженерных изысканий и проектной документации.

Институт экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий в свою очередь также на ряду с проектировщиками и изыскателями обеспечивает безопасность и качество разрабатываемых проектных решений организаций (членов СРО) [Постнов, Романовская 2019, с. 69]. Однако проблема определения уровня профессионализма экспертов данного института остается до конца не решенной в связи с тем, что аттестацию специалистов на право проведения экспертизы результатов инженерных изысканий и проектной документации регулируется Министерством строительства РФ, а аккредитацию экспертных организаций осуществляет Федеральная служба по аккредитации Минэкономразвития РФ. Следовательно, никто из вышеназванных организаций не выполняет регулятивную функцию экспертных организаций при функционировании их деятельности, что оказывает серьезное влияние на решение вопросов безопасности и качества проводимой экспертизы. Решением данной проблемы, по мнению автора, должно стать формирование отдельного кластера экспертных организаций, использующих инструменты саморегулирования, саморазвития и выстраивания эффективного взаимодействия всех участников данного процесса, включая Национальные объединения СРО.

Кроме того, проблемы организационного порядка наблюдаются и в других структурах институциональной инфраструктуры саморегулируемых организаций проектно-строительного комплекса.

Необходимо обозначить проблему, существующую в правовом поле регулирования производства судебной строительно-технической экспертизы, а также назначения экспертов на ее проведение. На сегодняшний момент правоохранительные органы и судейский корпус при рассмотрении уголовных, общегражданских и арбитражных дел назначают судебную строительно-техническую экспертизу в соответствии с требованиями ст. 57 уголовно-процессуального, ст. 79 гражданско-процессуального и ст. 55 административно-процессуального кодексов. В соответствии с действующим законодательством результатом проведения судебной строительно-технической экспертизы является заключение эксперта. При сравнительном анализе нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность экспертов, автор склоняется к выводу о том, что основные требования закреплены в уголовно-процессуальном кодексе и в Федеральном законе от 31.05.2001 г. № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации». В свою очередь, гражданско-процессуальный и арбитражно-процессуальный кодексы не формулируют фактически требований к заключению экспертов, а только лишь формализуют общие положения по его разработке.

Таким образом, при разработке заключений в гражданских, арбитражных судах, а также при производстве строительно-технической экспертизы в правоохранительных органах предлагается руководствоваться в большинстве случаев исключительно требованиями уголовно-процессуального кодекса.

Важно отметить, что в настоящее время существует и другая проблема – назначение экспертов при производстве судебной строительно-технической экспертизы. Автор данной статьи, проведя исследование, пришел к выводу о том, что в российском законодательстве отсутствуют единые требования к квалификации экспертов проектно-строительного комплекса, назначаемых на производство судебной строительно-технической экспертизы. Проведя анализ нормативно-правовой базы, а именно уголовно-процессуального, гражданско-процессуального и административно-процессуального кодексов, а также Федерального закона от 31.05.2001 г. № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации», следует вывод о том, что экспертом может быть лицо, обладающее специальными знаниями. Ни один закон не регламентирует и не определяет требования ни к уровню знаний, ни к уровню специальных знаний, ни уровню умений применять данные знания к интересующим ответам на вопросы суда. Таким образом,

данный вопрос решается самостоятельно судьей при назначении определенного вида экспертизы, а также предоставления суду документов, удостоверяющих личность эксперта и подтверждающих уровень его профессиональной подготовки, на основании которых и назначается эксперт.

В ст. 13 также Федерального закона от 31.05.2001 г. № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» сформулированы профессиональные и квалификационные требования, предъявляемые к назначению экспертов. По мнению автора, для экспертов, осуществляющих судебную строительно-техническую экспертизу, необходимо сформулировать требования о наличии у них профессиональной квалификации. За основу можно взять профессиональные квалификации, предъявляемые к проектировщикам, изыскателям, строителям и другим специалистам проектно-строительного комплекса.

Заключение

Результатом проектирования является проектная документация, в которой проектная организация указывает о соответствии разработанного проекта требованиям технических регламентов, а результат экспертизы – это обязательная оценка соответствия инженерных изысканий и проектной документации требованиям технических регламентов.

Таким образом, процессы проектирования и экспертизы проектной документации являются единым процессом, направленным на обеспечение требований безопасности, предусмотренных действующим законодательством.

Следовательно, негосударственные организации институтов экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий необходимо объединить на основе системы саморегулирования, позволяющей обеспечивать кадровый рост проектировщиков до статуса экспертов и эффективно взаимодействовать в общей комплексной информационной системе. Особенно актуален вопрос отсутствия правовых оснований регулирования деятельности негосударственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий.

Кроме того, для создания конкурентных преимуществ в профессиональном кластере экспертов, осуществляющих судебную проектно-техническую экспертизу, необходимо определить чет-

кие профессиональные требования к ним и создать систему контроля и надзора за проведением профессиональной подготовки и аттестации специалистов, включающей всех участников данного процесса.

В конечном итоге саморегулируемые организации института экспертизы позволят сформировать определенные конкурентные преимущества, а также будут существенно оказывать влияние на социально-экономическое развитие регионов через формирование высокопрофессиональных кадровых ресурсов.

Литература

- Борщевский 2019 – *Борщевский Г.А.* Создание институциональных условий для привлечения инвестиций в инфраструктуру: опыт российских регионов // Вопросы экономики. 2019. № 2. С. 134–157.
- Вольчик, Маслюкова 2022 – *Вольчик В.В., Маслюкова В.Е.* Институциональные изменения и вызовы российской инновационной системы // TERRA ECONOMICUS. 2022. Т. 20. № 4. С. 23–44.
- Ворова 2018 – *Ворова Е.А.* Особенности совершенствования институциональной инфраструктуры саморегулирования в строительстве // Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/85ECVN518.pdf> (дата обращения: 07 ноября 2024).
- Ворова 2019 – *Ворова Е.А.* Анализ опыта внедрения саморегулирования в строительной области России // Финансовая экономика. 2019. № 3. С. 724–726.
- Краснопольских 2022 – *Краснопольских Б.Х.* Институциональная инфраструктура пространственно-хозяйственных образований Арктики // Экономика региона. 2022. Т. 18. № 2. С. 353–368.
- Кузьмич 2011 – *Кузьмич Н.П.* Проблемы и процессы, происходящие в строительном комплексе Амурской области // Проблемы современной экономики. 2011. № 2 (38). С. 284–285.
- Постнов, Романовская 2019 – *Постнов К.В., Романовская М.Е.* Подход к оценке конкурентоспособности проектных организаций отрасли строительства с учетом современных проблем проектирования // Перспективы науки. 2019. № 1 (112). С. 69–74.

References

- Borshevskiy, G.A. (2019), "Institutional environment creating for attracting investment into infrastructure: The cases of Russian regions", *Economic issues*, no. 2, pp. 143-157.
- Krasnopol'skikh, B.H. (2022), "Institutional Infrastructure of Arctic Spatial-Economic Units", *Economy of Regions*, vol. 18, no 2, pp. 353-368.
- Kuz'mich, N.P. (2011), "Challenges and processes occurring in the construction complex of the Amur region", *Problems of Modern Economics*, no. 2 (38), pp. 284-285.

- Postnov, K.V. and Romanovskaya, M.E. (2019), "The approach to the competitiveness assessment of project organizations in the construction industry in the context of existing design problems", *Science Prospects*, no. 1 (112), pp. 69-74.
- Volchik, V.V. and Maslyukova, V.E. (2022), "Institutional change and Russian innovation system challenges", *Terra Economicus*, vol. 20, no. 4, pp. 23-44.
- Vorova, E.A. (2018), "Features of improving the institutional infrastructure of self-regulation in construction", *The Eurasian Scientific Journal*, vol. 10, no. 5, available at: <https://esj.today/PDF/85ECVN518.pdf> (Accessed 7 November 2024).
- Vorova, E.A. (2019), "Analysis of the experience of implementation self-regulation in the construction industry of Russia", *Financial Economy*, no. 3, pp. 724-726.

Информация об авторе

Елена А. Ворова, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; vorova@mail.ru

Information about the author

Elena A. Vorova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; vorova@mail.ru

Менеджмент совместного создания ценности на основе межфирменного стратегического гибридного альянса

Дмитрий В. Дмитриев

*Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики
Санкт-Петербург, Россия, tourist1917@gmail.com*

Аннотация. В статье предложена модель управления совместным созданием ценности в рамках стратегического альянса, созданного для целей импортозамещения и решения проблемы технологического суверенитета. Разработанная модель базируется на принципах сетевого менеджмента, отличающихся от принципов традиционного иерархического управления. В последнем выстраиваются вертикальные цепи команд, при этом выполнение команд является обязательным для нижестоящих звеньев цепи. В сетях, в частности в межфирменных стратегических гибридных альянсах, возникает необходимость согласования экономических интересов участников. Это требует применения более сложных подходов в менеджменте. Предложенная модель включает в себя методику определения дополнительных вознаграждений поставщику за достижение требуемых показателей качества продукции, методику управления величиной и структурой совместных инвестиций в формирование производственных мощностей и методику расчета цены конечной продукции с учетом концепции жизненного цикла. Цель исследования – разработка подходов к осуществлению менеджмента совместного создания ценности в межфирменных стратегических гибридных альянсах. Разработанная модель позволяет достичь этой цели, рекомендуется ее использование на практике при выстраивании кооперационного взаимодействия между предприятиями промышленности.

Ключевые слова: организация импортозамещения, технологический суверенитет, сетевое взаимодействие организаций, управление ценностью, распределение прибыли, методы менеджмента, стратегический альянс, межфирменная кооперация

Для цитирования: Дмитриев Д.В. Менеджмент совместного создания ценности на основе межфирменного стратегического гибридного альянса // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 51–63. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-51-63

Joint value creation management on the basis of inter-firm hybrid strategic alliance

Dmitry V. Dmitriev

*Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics
Saint Petersburg, Russia, tourist1917@gmail.com*

Abstract. The article proposes a model for managing joint value creation within a strategic alliance created for the purposes of import substitution and solving the issue of technological sovereignty. The developed model is based on the principles of network management, which differ from the principles of traditional hierarchical management. In the latter, vertical chains of commands are built, while the execution of commands is mandatory for lower links in the chain. In networks, in particular in inter-firm strategic hybrid alliances, there is a need to coordinate the economic interests of participants. It requires the use of more complex approaches to management. The proposed model includes a method for determining additional rewards to the supplier for achieving the required product quality indicators, a method for managing the amount and structure of joint investments in the formation of production capacities, and a method for calculating the price of the final product, considering the life cycle concept. The purpose of the study is to develop approaches to the implementation of management of joint value creation in interfirm strategic hybrid alliances. The developed model allows achieving that goal and recommends to use it in practice when building cooperative interaction between industrial enterprises.

Keywords: import substitution organization, technological sovereignty, network interaction of organizations, value management, profit distribution, management methods, strategic alliance, inter-firm cooperation

For citation: Dmitriev, D.V. (2025), "Joint value creation management on the basis of interfirm hybrid strategic alliance", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 51-63, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-51-63

Введение

В современных условиях, по мере усложнения хозяйственной системы, в полном соответствии с кибернетическим принципом необходимого разнообразия У.Р. Эшби, наблюдается усложнение систем менеджмента [Эшби 1959]. В частности, наблюдается тенденция к замещению традиционных иерархически организованных структур управления на структуры более «плоские», называемые в литературе сетевыми, гибридными и др. Эти структуры управления при определенных условиях демонстрируют

большую эффективность, нежели структуры иерархические, в силу ярко выраженной гибкости и адаптивности, определяемыми более коротким циклом управления.

Такого рода новые организационные структуры и соответствующие им структуры управления, при концептуальной схожести, которая состоит в доминировании в них горизонтальных, а не вертикальных взаимодействий, обладают значительным разнообразием архитектуры [Вертакова и др. 2019; Дементьев и др. 2017; Котляров 2015; Положенцева, Клевцова 2016; Силкина, Шевченко 2021; Трифонова и др. 2023]. Это позволяет при организационном проектировании гибко учитывать особенности складывающейся институциональной и хозяйственной ситуации. В частности, предметом нашего рассмотрения в данной статье являются межфирменные стратегические гибридные альянсы, а целью исследования – разработка подходов к осуществлению менеджмента совместного создания ценности в такого рода альянсах.

Теоретическая рамка исследования

Рыночная модель взаимодействия между организациями в рамках отношений «поставщик – потребитель» предполагает, что единственным источником дохода поставщика является выручка от продажи его продукции потребителю, формируемая на основе цены его товаров, при этом поставщик заинтересован в увеличении цены, тогда как потребитель стремится эту цену снизить, чтобы сократить свои затраты на закупку. То есть в этих парных взаимодействиях изначально заложен конфликт экономических интересов [Плещенко 2024].

Однако при гибридном межфирменном сотрудничестве ситуация иная: здесь речь идет о совместном участии партнеров в создании ценности. Иными словами, поставщик помогает потребителю максимизировать свой доход от продажи конечной продукции благодаря поставкам ресурсов высокого качества, адаптированным под требования заказчика [Котляров 2013а; Котляров 2020], тогда как потребитель может создавать условия для эффективного функционирования поставщика (содействуя внедрению систем контроля качества, принимая участие в инвестировании в производственные мощности, гарантируя определенный объем заказов и т. д.) [Котляров 2013b].

При таком подходе большое значение имеет создание стимулов для поставщика по максимизации его усилий для повыше-

ния ценности конечного продукта, производимого покупателем, а также разработка модели распределения между поставщиком и потребителем дополнительного дохода, получаемого поставщиком благодаря содействию со стороны потребителя. В этих условиях ценовой механизм управления отношениями поставщика и потребителя становится недостаточным, и возникает проблема разработки альтернативных инструментов менеджмента совместного создания ценности [Плещенко 2024].

Основные результаты и их обсуждение

На основе опыта функционирования фирм в составе интегрированных производственных цепочек [Загоровская, Трофимов 2024], а также теоретических разработок в данной области, мы считаем возможным рекомендовать двухставочную модель оплаты услуг поставщика, при котором совокупные выплаты (ВП) за поставку будут определяться по следующей формуле:

$$\text{ВП} = \sum_{i=1}^n \Pi_i Q_i + R, \quad (1)$$

где n – номенклатура (количество ассортиментных позиций), закупаемых потребителем у поставщика; Π_i – цена i -й ассортиментной позиции; Q_i – объем закупок i -й ассортиментной позиции; R – роялти, представляющие собой выплату поставщику за участие в создании ценности для потребителя.

Традиционно роялти предлагается рассчитывать в зависимости от объема продаж продукции потребителя, в которой используются компоненты, закупленные от поставщика. Могут использоваться две модели начисления роялти: 1) фиксированная плата за каждую единицу продукции потребителя, в которой использованы компоненты, закупленные у поставщика; 2) доля от объема продаж (в денежном выражении) продукции потребителя, в которой использованы компоненты, закупленные у поставщика.

Такая модель соответствует ситуации, при которой поставщик самостоятельно разработал продукцию с подтвержденными характеристиками и вывел ее на рынок. Но хозяйственная практика гораздо более разнообразна. Характерным примером новых подходов к управлению подобными взаимодействиями является создание новых высокотехнологичных производств замещающей продукции в рамках достижения технологического

суверенитета [Плотников, Харламов 2023; Ягунова 2023]. В этом случае взаимодействие в кооперационной цепочке должно быть более активным [Наружный и др. 2020]. Это связано с тем, что возникает необходимость развертывания новой, зачастую технологически сложной продукции «с нуля», что сопряжено со значительными рисками и затратами.

Так, при реализации поставщиком программы локализации [Соловейчик, Аркин 2015] одного из этапов производственной цепочки для целей импортозамещения соответствующая деятельность осуществляется им фактически в интересах потребителя [Черников и др. 2016]. Это означает, что выплаты поставщику должны зависеть от соответствия характеристик выпускаемой им продукции требованиям заказчика. Очевидно, что в процессе реализации программы импортозамещения поставщик будет постепенно осваивать необходимые технологии и не сразу сможет добиться полного соответствия характеристик импортозамещающей продукции требованиям заказчика, что означает, что он не сможет немедленно вносить требуемый вклад в процесс создания ценности в рамках гибридного межфирменного партнерства со своим потребителем.

Таким образом, с учетом вышеизложенного, мы рекомендуем начислять роялти по следующей формуле:

$$R = \sum_{i=1}^n \eta Q_i, \quad (2)$$

где η – фиксированная (не зависящая от объема закупок) ставка роялти по i -й ассортиментной позиции, которая рассчитывается по формуле

$$r_i = \begin{cases} 0 & X_{i \min} \leq X_i \leq X_{i \text{ баз}}; \\ r_{i \max} \frac{X_i}{X_{i \text{ дел}}} & X_{i \text{ баз}} < X_i \leq X_{i \text{ цел}}; \\ r_{i \max} & X_i > X_{i \text{ цел}}, \end{cases} \quad (3)$$

где X_i – фактические характеристики i -й ассортиментной позиции; $X_{i \min}$ – минимально допустимые для заказчика характеристики i -й ассортиментной позиции (до их достижения закупки у поставщика производиться не будут); $X_{i \text{ баз}}$ – базовые значения характеристик i -й ассортиментной позиции (которые соответствуют требованиям покупателя к минимальному вкладу поставщика в создание ценности своей продукцией); $X_{i \text{ цик}}$ – целевые значе-

ния характеристик i -й ассортиментной позиции (соответствуют характеристикам аналогичной иностранной продукции, для которой проводится импортозамещение, или превосходят их); $\eta_{\max}$ – максимальная ставка роялти по i -й ассортиментной позиции (устанавливается по взаимному согласованию потребителем и поставщиком).

Предлагаемая нами модель распределения прибыли, описанная выше, позволяет получить следующие результаты:

1. Она дает возможность проводить отбор потенциальных поставщиков (по критерию $X_{i\min} \leq X_i$);

2. Она гарантирует поставщику определенные выплаты даже при неполном соответствии характеристик предлагаемой им продукции требованиям заказчика (поскольку система вознаграждения поставщика включает в себя не только роялти, но и установленную цену на товары, см. формулу (1));

3. Она создает у поставщика стимулы к повышению качества своей продукции (поскольку от этого зависит величина получаемых поставщиком роялти);

4. Она не создает угрозы чрезмерного роста расходов для потребителя благодаря ограничениям на максимальную величину ставки роялти.

Все ключевые параметры, входящие в условие (3), могут регулярно пересматриваться по обоюдному согласию поставщика и потребителя для дальнейшего роста качества продукции. Казалось бы, описанная модель исчерпывающе описывает экономическую составляющую межорганизационного взаимодействия в рассмотренной нами схеме. Но хозяйственная практика более разнообразна.

Так, предложенная нами модель охватывает только ситуацию вертикальной кооперации между поставщиком и потребителем. При этом существует потребность в разработке модели взаимодействия в ситуации, когда потребителем выступает горизонтальный стратегический альянс (совместно инвестирующий в техническое перевооружение и технологическое развитие поставщика и выступающий в качестве коллективного покупателя его продукции).

Ключевым параметром взаимодействия между поставщиком и потребителем в этом случае будет цена продукции поставщика Π_i . По нашему мнению, могут иметь место две модели взаимодействия:

1. Коллективные инвестиции и закупки. В этом случае участники горизонтального альянса совместно формируют инвестиционный фонд, который будет использоваться для финанси-

вания технического перевооружения поставщика, а также создают единый закупочный центр, который по единой цене будет закупать продукцию поставщика (т. е. закупочная цена Π_i будет одинакова для всех участников горизонтального альянса). При этом возникает потребность в финансировании деятельности единого закупочного центра. Выплаты j -го участника альянса BA_j для этих целей мы предлагаем определять по следующей формуле (с учетом формулы (1)):

$$BA_j = S \sum_{i=1}^n \Pi_i Q_{ij}, \quad (4)$$

где S – единая ставка отчислений на финансирование деятельности закупочного центра, совместно установленная участниками альянса; Q_{ij} – объем закупок i -й ассортиментной позиции j -м участником альянса;

2. Коллективные инвестиции и индивидуальные закупки. В этом случае также формируется единый инвестиционный фонд для финансирования технического перевооружения поставщика (поскольку централизация инвестиций необходима для контроля их целевого использования), однако контракты на закупку все участники альянса заключают с поставщиком самостоятельно. Закупочную цену Q_{ij} i -й ассортиментной позиции для j -го потребителя мы предлагаем рассчитывать по следующей формуле:

$$\Pi_{ij} = C_i + (\Pi_{i,imp} - C_i) \left(1 - \frac{I_j}{\sum_{j=1}^m I_j} \right), \quad (5)$$

где C_i – себестоимость производства i -й ассортиментной позиции; $\Pi_{i,imp}$ – рыночная цена импортозамещающего аналога иностранного производства; I_j – объем инвестиций в техническое перевооружение поставщика, осуществленный j -м участником альянса; m – число участников альянса.

В соответствии с формулой (5), чем выше инвестиции одного из заказчиков в техническое перевооружение и техническое развитие поставщика, тем ниже его закупочные цены (что соответствует рекомендациям по учету вклада заказчика в повышение эффективности деятельности поставщика при формировании закупочных цен [Котляров 2013b]). Фактически формула (5) представляет собой модель распределения затрат на финансирование деятельности поставщика по различным стадиям жизненного цикла проекта импортозамещения.

Такое рассмотрение ситуации и распределения доходов и расходов в полной мере соответствует текущему подходу к управлению экономическими системами с элементами кооперации между их элементами в соответствии с концепцией жизненного цикла, которая весьма популярна в менеджменте [Дубовский и др. 2019; Дубовский и др. 2020; Митяшин, Стельмашенок 2020].

Отметим, что формула (5) может использоваться и для расчета цены при поставках импортозамещающей продукции для предприятий, не входящих в альянс (в том случае, если объем ее производства избыточен для участников альянса). Легко убедиться в том, что при таком подходе цена продукции будет равна рыночной цене (поскольку предприятия, не являющиеся участниками альянса, очевидно, не инвестировали в формирование производственных мощностей поставщика).

Формулы (4) и (5) используют разные базы для расчета платежей со стороны участников альянса. В формуле (4) в качестве такой базы выступает объем закупок, а в формуле (5) – величина инвестиций. В таком подходе нет противоречия:

1. Формула (4) соответствует ситуации, при которой совместные инвестиции участников альянса сопровождаются централизованной закупкой импортозамещающей продукции, и в этом случае единый закупочный центр фактически занимается управлением отношениями участников альянса с поставщиком. В этом случае выплаты участников альянса закупочному центру соответствуют размеру их потребности в управлении этими отношениями, которая определяется величиной закупок.

2. Напротив, при использовании формулы (5) речь идет о самостоятельной организации отношений участников альянса с поставщиком, и их выплаты зависят от их вклада в формирование производственных мощностей.

3. Формула (5) показывает, что для предотвращения недовольства участников альянса разным уровнем закупочных цен целесообразно формировать межфирменное горизонтальное стратегическое партнерство из компаний, обладающих примерно равным инвестиционным потенциалом и близким уровнем спроса на продукцию поставщика.

4. Указанием на это требование является также и формула (4). Это связано с тем, что, несмотря на то, что формула (5) описывает справедливое распределение затрат на финансирование деятельности поставщика по стадиям жизненного цикла проекта по импортозамещению, заказчики заинтересованы в минимизации текущих затрат, поскольку это влияет на уровень цен их конечной продукции (при этом у них может не быть достаточных

ресурсов для инвестирования на начальной стадии реализации проекта по импортозамещению, что не позволит им получить приемлемый для них уровень закупочных цен на более поздних стадиях).

Выбор одной из описанных выше моделей определяется по взаимному согласованию участников альянса. В обеих ситуациях величина роялти для всех потребителей одинакова и рассчитывается по формулам (1) – (3). Формулы (1) – (5) в целом представляют собой основу механизма управления отношениями в рамках стратегического альянса, ориентированного на совместную реализацию проекта по импортозамещению одного из этапов производственной цепочки силами поставщика и группы его потребителей. Отметим, что поставщик может быть новой компанией, совместно организованной будущими потребителями ее продукции.

Предлагаемая нами модель в целом соответствует концепции Performance-based Logistics, которая предполагает наличие выплат поставщику за достижение целевых показателей качества продукции (услуг) [Назметдинов 2024]. Однако принципиальная новизна разработанной нами модели заключается в следующем:

1. В существующей литературе дополнительное вознаграждение поставщику (роялти) является фиксированным, тогда как мы рекомендуем привязывать роялти к объему закупок;

2. В известных нам работах рассматривается только взаимодействие одного поставщика с одним заказчиком, тогда как наша модель предполагает наличие горизонтального закупочного партнерства;

3. Авторы изучают только проблему расчета дополнительного вознаграждения, тогда как наша модель включает также методику расчета базовой цены на закупаемую продукцию;

4. Разработанная нами модель расчета базовой цены на закупаемую продукцию учитывает стадии жизненного цикла реализации проекта по импортозамещению.

Заключение

Управление долгосрочным стратегическим межфирменным партнерством должно быть основано на распределении между участниками общих результатов данного партнерства в соответствии с их вкладом в их формирование (т. е. их участием в совместном создании ценности). При этом выплаты поставщи-

ку импортозамещающей продукции должны быть привязаны к уровню соответствия ее характеристик требованиям заказчика.

Цены на импортозамещающую продукцию для участников горизонтального альянса могут быть либо одинаковыми, либо зависеть от вклада участника в финансирование технического перевооружения и технологического развития поставщика; для снижения рисков распада альянса потребителей целесообразно включать в него компании с примерно одинаковым инвестиционным потенциалом и близким уровнем спроса на импортозамещающую продукцию.

Литература

- Вертакова и др. 2019 – *Вертакова Ю.В., Головина Т.А., Полянин А.В.* Управление бизнес-процессами интегрированных структур на принципах совместного использования цифровых технологий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 4. С. 32–43.
- Дементьев и др. 2017 – *Дементьев В.Е., Евсюков С.Г., Устюжанина Е.В.* Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 1. С. 89–122.
- Дубовский и др. 2019 – *Дубовский В.А., Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Методическая основа мониторинга функционирования системы контрактов полного жизненного цикла в интересах военной организации государства: организационные, технико-экономические и логистические аспекты // Вопросы оборонной техники. Серия 16: Технические средства противодействия терроризму. 2019. № 11–12. С. 15–22.
- Дубовский и др. 2020 – *Дубовский В.А., Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Сетевая модель планирования и управления процессами жизненного цикла вооружения и военной техники: процедура построения и реализации // Известия Российской академии ракетных и артиллерийских наук. 2020. № 3. С. 39–45.
- Загоровская, Трофимов 2024 – *Загоровская В., Трофимов А.* Переговоры на посевах. Бизнес и селекционеры начали находить общий язык // Агротехника и технологии. 2024. № 4. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42671-peregovory-na-posevakh-biznes-i-selektsiionery-nachali-nakhodit-obshchiy-yazyk/> (дата обращения: 01 декабря 2024).
- Котляров 2013а – *Котляров И.Д.* Методологические проблемы определения цены на услуги аутсорсера // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 11. С. 21–24.
- Котляров 2013б – *Котляров И.Д.* Анализ механизма формирования цены на услуги аутсорсера // Организатор производства. 2013. № 3. С. 73–77.
- Котляров 2015 – *Котляров И.Д.* О методике идентификации гибридных структур // Вестник НГУЭУ. 2015. № 4. С. 347–356.

- Котляров 2020 – *Котляров И.Д.* Закон вертикальной интеграции и тенденции интеграции бизнеса в условиях капитализма: критический анализ (часть 2) // Теоретическая экономика. 2020. № 10. С. 37–45.
- Митяшин, Стельмашонок 2020 – *Митяшин Г.Ю., Стельмашонок Е.В.* Применение концепции совокупной стоимости владения к анализу жизненного цикла спортивного сооружения // Экономика и предпринимательство. 2020. № 4. С. 747–751.
- Назметдинов 2024 – *Назметдинов И.М.* Методическое обеспечение управления отношениями военного заказчика с поставщиками инновационной продукции в интересах материально-технического обеспечения военных потребителей // Актуальные проблемы военно-научных исследований. 2024. № 3. С. 39–50.
- Наружный и др. 2020 – *Наружный В.Е., Курбанов А.Х., Курбанов Т.Х., Князь-неделин Р.А., Плотников В.А.* Импортозамещение в оборонно-промышленном комплексе: теоретические и прикладные аспекты. М.: РУСАЙНС, 2020. 166 с.
- Плещенко 2024 – *Плещенко В.И.* Изменение соотношения сил в паре «поставщик-потребитель» // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 1. С. 98–107.
- Плотников, Харламов 2023 – *Плотников А.В., Харламов А.В.* Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 50–58.
- Положенцева, Клевцова 2016 – *Положенцева Ю.С., Клевцова М.Г.* Кластер как форма сетевой интеграции предпринимательских структур // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2016. № 1 (27). С. 33–38.
- Силкина, Шевченко 2021 – *Силкина Г.Ю., Шевченко С.Ю.* Стратифицированное представление о современной экономике в формировании бизнес-моделей и организации менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 2 (128). С. 7–16.
- Соловейчик, Аркин 2015 – *Соловейчик К.А., Аркин П.А.* Методические вопросы стимулирования роста глубины передела промышленной продукции субъектами Российской Федерации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 4 (94). С. 25–30.
- Трифорова и др. 2023 – *Трифорова Н.В., Власова М.С., Хутиева Е.С.* Моделирование и развитие R&D&I-интеграции: от консорциума к сетевой устойчивости // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 2 (140). С. 61–65.
- Черникова и др. 2016 – *Черникова А.А., Вертакова Ю.В., Плотников В.А.* Импортозамещение как инструмент экономической политики управления рисками импортозависимости: выбор подходов // Экономика и управление. 2016. № 10. С. 28–39.
- Эшби 1959 – *Эшби У.Р.* Введение в кибернетику. М.: Иностранная литература, 1959. 432 с.
- Ягунова 2023 – *Ягунова Н.А.* Технологический суверенитет Российской Федерации как основа национальной безопасности // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 3 (57). С. 5–8.

References

- Ashby, W.R. (1959), *Vvedenie v kibernetiku* [Introduction into cybernetics], Inostrannaya literatura, Moscow, Russia.
- Chernikova, A.A., Vertakova, Yu.V. and Plotnikov, V.A. (2016), Import Substitution as a Tool of Economic Policy for Import Substitution Risk Management: Choosing an Approach", *Economics and Management*, no. 10, pp. 28-39.
- Dementyev, V.E., Evsyukov, S.G. and Ustyuzhanina, E.V. (2017), "Hybrid forms of business organization: The interfirm cooperation perspective", *Russian Management Journal*, vol. 15, no. 1, pp. 89-122.
- Dubovsky, V.A., Kurbanov, A.Kh. and Plotnikov, V.A. (2019), Methodical basis of monitoring of functioning full life cycle contract systems in the interests of the military organization of the state: organizational, technical and economic and logistical aspects", *Military Enginery, Scientific and Technical Journal*, iss. 16, *Counter-terrorism technical devices*, no. 11-12, pp. 15-22.
- Dubovsky, V.A., Kurbanov, A.Kh. and Plotnikov, V.A. (2020), "Network model for planning and managing the life cycle processes of weapons and military equipment. The procedure for construction and implementation", *Izvestiya Rossiiskoi akademii raketnykh i artilleriiskikh nauk*, no. 3, pp. 39-45.
- Kotlyarov, I.D. (2013a), "Methodological problems of defining the price for an outsourcer's service", *Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex*, no. 11, pp. 21-24.
- Kotlyarov, I.D. (2013b), "Analysis of the mechanism for pricing the outsourcer's services", *Organizer of Production*, no. 3, pp. 73-77.
- Kotlyarov, I.D. (2015), "Methods of identification of hybrid structures", *Vestnik NSUEM*, no. 4, pp. 347-356.
- Kotlyarov, I.D. (2020), "The law of vertical integration and business integration and trends of business integration under capitalism: a critical analysis (part 2)", *Theoretical Economics*, no. 10, pp. 37-45.
- Mityashin, G.Yu. and Stelmashonok, E.V. (2020), "Application of the concept of the total cost of ownership to the analysis of sport facilities life cycle", *Economy and Entrepreneurship*, no. 4, pp. 747-751.
- Naruzhny, V.E., Kurbanov, A.Kh., Kurbanov, T.Kh., Knyaznedelin, R.A. and Plotnikov, V.A. (2020), *Importozameshchenie v oboronno-promyshlennom komplekse: teoreticheskie i prikladnye aspekty* [Import substitution in the defense industry complex. Theoretical and applied aspects], RUSAINS, Moscow, Russia.
- Nazmetdinov, I.M. (2024), "Methodological support for managing relations between a military customer and suppliers of innovative products in the interests of the maintenance support for military consumers", *Aktual'nye problemy voenno-nauchnykh issledovaniy*, no. 3, pp. 39-50.
- Pleshchenko, V.I. (2024), "Changing the balance of forces in the supplier-consumer pair", *Russian Journal of Industrial Economics*, vol. 17, no. 1, pp. 98-107.
- Plotnikov, A.V. and Kharlamov, A.V. (2023), "Directions to neutralize the negative impact of non-economic shocks on the real sector of the Russian economy", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 1 (139), pp. 50-58.

- Polozhentseva, Yu.S. and Klevtsova, M.G. (2016), "Cluster as a form of integration network enterprise structures", *Teoriya i praktika servisa: ehkonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii* = *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*, no. 1 (27), pp. 33-38.
- Silkina, G.Yu. and Shevchenko, S.Yu. (2021), "Stratified view of the modern economy in the formation of business models and management organization", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 2 (128), pp. 7-16.
- Soloveichik, K.A. and Arkin, P.A. (2015), "Methodological issues of stimulating the growth of depth of industrial production process stages in subjects of the Russian Federation", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 4 (94), pp. 25-30.
- Trifonova, N.V., Vlasova, M.S. and Khutieva, E.S. (2023), "Modeling and development of R&D&I integration: From consortium to Network resilience", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 2 (140), pp. 61-65.
- Vertakova, Yu.V., Golovina, T.A. and Polyanin, A.V. (2019), "The management of business processes of the integrated structures on the principles of sharing of digital technology", *St. Petersburg State Polytechnical University Journal, Economics*, vol. 12, no. 4, pp. 32-43.
- Yagunova, N.A. (2023), "Technological sovereignty of the Russian Federation as the basis of national security", *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii* = *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*, no. 3 (57), pp. 5-8.
- Zagorovskaya, V. and Trofimov, A. (2024), "Negotiations at the crop fields. Business and breeders began to find a common language", *Agrotechnics and Technologies*, no. 4, available at: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/42671-peregovory-na-posevakh-biznes-i-seleksionery-nachali-nakhodit-obshchiy-yazyk/> (Accessed 01 December 2024).

Информация об авторе

Дмитрий В. Дмитриев, аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; 190000, Россия, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44А; tourist1917@gmail.com

Information about author

Dmitry V. Dmitriev, postgraduate student, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia; bld. 44A, Lermontovskii Avenue, Saint Petersburg, Russia, 190000; tourist1917@gmail.com

Управление оценкой социальных инвестиционных проектов отраслевой компании

Юлия А. Назарова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, july.nazarova2303@yandex.ru*

Наталья Ю. Сопилко

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, sheremett73@gmail.com*

Наталья А. Навроцкая

*Санкт-Петербургский государственный университет
Санкт-Петербург, Россия, n.navrotskaya@spbu.ru*

Ольга С. Кириченко

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия, Oskirichenko@fa.ru*

Аннотация. В предлагаемой статье приводится разработанный авторский методический подход и его апробация к оценке эффективности социальных инвестиционных проектов (проект в сфере здравоохранения отраслевой корпорации), концепция которого строится на устранении недостатков существующих методических подходов, таких как метод «затраты-результативность» и метод «затраты-выгоды». В основе такого подхода лежит авторская система показателей оценки социального эффекта, а также авторский подход к монетизации социальных эффектов. Проведенное исследование позволило разработать алгоритм оценки социально-экономической эффективности социальных инвестиционных проектов с учетом авторского методического подхода. Перевод социальных эффектов, выраженных в натуральных единицах изменения, в денежное выражение повысил точность оценки социально-экономической эффективности с учетом суммарного социального эффекта.

Ключевые слова: социальный инвестиционный проект, инвестиционный менеджмент, эффективность инвестиционных проектов, монетизация эффектов социальных инвестиционных проектов, человеческий капитал

Для цитирования: Назарова Ю.А., Сопилко Н.Ю., Навроцкая Н.А., Кириченко О.С. Управление оценкой социальных инвестиционных проектов отраслевой компании // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 64–83. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-64-83

Assessment management for social investment projects of an industry company

Yulia A. Nazarova

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, july.nazarova2303@yandex.ru*

Natalya Yu. Sopilko

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, sheremett73@gmail.com*

Natalia A. Navrotskaia

*Saint Petersburg University, Saint Petersburg, Russia
n.navrotskaya@spbu.ru*

Olga S. Kirichenko

*Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia, Oskirichenko@fa.ru*

Abstract. The article presents the author's developed methodological approach to assessing the effectiveness of social investment projects (by the example of a health care project of an industry corporation), based on the concept of eliminating the shortcomings in existing methodological approaches, such as the “cost-effectiveness” method and the “cost-benefit” method. The author's system of indicators for assessing the social effect, as well as the author's approach to the monetization of social effects are the basis of the methodological approach. The research made it possible to elaborate an algorithm for assessing the socio-economic efficiency of social investment projects based on the author's methodological approach. The transfer of social effects expressed in natural units of change into monetary terms increased the accuracy of socio-economic efficiency assessment considering the total social effect.

Keywords: social investment project, investment management, efficiency of investment projects, monetization of the effects in social investment projects, human capital

For citation: Nazarova, D.V., Sopilko, N.Yu., Navrotskaia, N.A. and Kirichenko, O.S. (2025), “Assessment management for social investment projects of an industry company”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 64-83, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-64-83

Введение

Социальный инвестиционный проект – это система мер и действий (работ, услуг, приобретений, административных операций и решений) государства, компаний, общественных организаций и частных лиц, предполагающих инвестиции в человеческий капитал и объекты социальной инфраструктуры с целью повышения качества жизни целевой группы лиц путем решения конкретной социальной проблемы.

В России в основном, по данным Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), именно крупные предприятия реализуют такие социальные проекты, как внутренние, так и внешние. Также источники РСПП отмечают активность в этом направлении у компаний металлургии, горнодобывающей отрасли и нефтегазового сектора¹. Среди них, как показывают исследования, в разработку и реализацию социальных программ выделяют компании нефтегазовой отрасли порядка 2–4% от чистого дохода [Назарова, Сопилко 2023].

Интересным является факт такой активности среди предприятий именно сферы нефтегазовой промышленности. Многие авторы определяют это закономерным, и связывают с различными факторами доходности этих компаний [Олейникова, Ковальский 2020; Охотина 2021]. А именно можно выделить следующие: возможность рентных доходов; прямое участие государства в деятельности компаний; большинство предприятий – градообразующие; на многих предприятиях – вахтовый метод организации труда, зачастую связанный с удаленностью объектов.

Так, внутренние социальные проекты предусматривают различные программы охраны здоровья сотрудников, также это может быть развитие дополнительного образования, спорта и мн. др., а к внешним могут относиться программы поддержки моногородов [Пятшева 2021].

¹ Библиотека корпоративных практик 2024. Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей 2024. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/?ysclid=lohimizpzf165742129 (дата обращения: 09 июня 2024).

Теоретические основы подходов к оценке эффективности социальных инвестиционных проектов

В теоретическом плане сегодня имеется определенный задел в формировании подходов к оценке социальных инвестиционных проектов. Важность и актуальность привлечения и развития человеческих ресурсов в компании энергетического сектора подчеркивается в исследовании [Bogomolova et al. 2018]. В работе [Волнухин 2019] подчеркивается значимость социальных инвестиций для повышения конкурентоспособности компаний и управления конкурентными преимуществами. Эффективность инвестиций в человеческий капитал рассматривается в статье [Зенкина, Мясникова 2023].

Социальные инвестиционные проекты, как правило, направлены на решение следующих задач [Мясникова 2023]:

- развитие персонала (в рамках развития кадрового потенциала компании реализуют социальные проекты профессионального обучения и переподготовки сотрудников; проекты, направленные на создание комфортных условий труда и отдыха, и другие);
- охрана здоровья и безопасные условия труда (сверх законодательно установленных норм, компании дополнительно реализуют социальные программы, направленные на совершенствование мероприятий в сфере охраны труда и производственной безопасности, повышение уровня медицинского обслуживания персонала, а также улучшение санитарно-гигиенических условий труда);
- развитие местного сообщества (решение задачи развития местного сообщества обеспечивается путем реализации социальных проектов, направленных, к примеру, на строительство или восстановление местных образовательных, спортивных или культурных учреждений).

Теоретически для данной категории проектов не рассчитывается коммерческая эффективность, так как социальные инвестиционные проекты не нацелены на получение компанией коммерческого эффекта. Как правило, эффект, получаемый компанией, носит социальный характер, и его сложно перевести в денежное выражение. Кроме того, получаемый эффект часто сильно отсрочен во времени, что дополнительно осложняет возможности его коммерческой оценки.

На практике для оценки эффективности социальных проектов рассматриваются стандартные показатели эффективности, такие, например, как чистая приведенная стоимость (ЧПС),

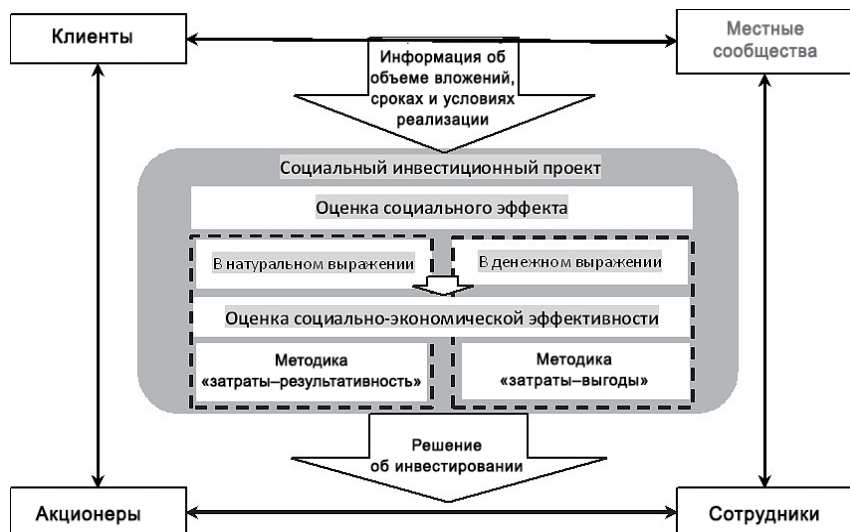


Рис. 1. Схема оценки эффективности социальных инвестиционных проектов
 Источник: составлено авторами на основе данных [Солнцев 2023; Чайковский 2024]

ВНД внутренняя норма доходности (ВНД), сроки окупаемости простой и дисконтированный, индекс доходности. Таким образом, основной проблемой при оценке эффективности социальных проектов является перевод эффектов в денежное выражение для их учета в денежных потоках.

Анализ существующих работ показал отсутствие принципиальных разногласий в вопросе методологии оценки эффективности инвестиционных проектов социальной направленности. По результатам анализа была составлена обобщенная схема оценки эффективности социальных инвестиционных проектов, приведенная на рис. 1.

При принятии решения об инвестировании учитываются интересы всех заинтересованных сторон – клиентов, местного сообщества, сотрудников и акционеров. Выгодоприобретателями социальных проектов являются сотрудники компании или местное сообщество, не затрагивая интересы других.

Согласно схеме на рис. 1, оценка социального проекта предполагает расчеты ряда представленных на ней показателей. Эффективность предполагает оценку, с одной стороны, социального эффекта, а с другой – социально-экономической эффективности.

Социальный эффект выражается в разного рода показателях, характер которых зависит от направления реализации социально ориентированного инвестиционного проекта: здравоохранение, образование, наука, культура или безопасные условия труда и может быть выражен как в натуральной, так и в денежной формах. При этом социально-экономическая эффективность является универсальной экономической категорией, характеризующей соотношение полученного социального эффекта и затрат на реализацию инвестиционного проекта социальной направленности. Другими словами, социально-экономическая эффективность отражает рациональность использования ресурсов для получения социального эффекта.

В научной литературе выделяется два основных метода оценки социально-экономической эффективности: «затраты-результативность» и «затраты-выгоды». Метод «затраты-результативность» применяется в тех случаях, когда социальный эффект выражен в натуральном измерении. Согласно ему, социально-экономический эффект определяется как соотношение выраженных в денежной форме затрат на реализацию социального проекта к выраженному в форме натуральных показателей социальному эффекту. Таким образом, расчет социально-экономической эффективности методом «затраты-результативность» позволяет определить стоимость единицы социального эффекта [Аникеева 2016]. Реализация метода «затраты-результативность» позволяет инвестору сравнивать альтернативные социальные проекты одной направленности, однако недостатком данного метода является невозможность его применения для сравнения проектов разной направленности.

Метод «затраты-выгоды» применяется в тех случаях, когда социальный эффект выражен в денежном измерении [Солнцев 2023]. Согласно данному методу, социально-экономическая эффективность определяется как соотношение суммарных социальных эффектов, выраженных в денежных единицах, и затрат, направленных на реализацию социального проекта. В отличие от метода «затраты-результативность», метод «затраты-выгоды» позволяет сравнивать альтернативные проекты разной направленности, однако главным ограничением его применения является необходимость денежного выражения всех социальных эффектов проекта, что довольно трудно (а иногда и невозможно) реализовать на практике.

Таким образом, анализ существующих методических подходов к оценке эффективности инвестиционных проектов со-

циальной направленности позволяет выделить следующие проблемные точки:

- отсутствие единых утвержденных показателей социального эффекта по разным направлениям реализации социальных проектов;
- применение метода «затраты-результативность» позволяет определить эффективность достижения каждого отдельно взятого социального эффекта проекта и не позволяет определить эффективность реализации проекта в целом (так как выраженные в форме натуральных показателей социальные эффекты имеют разные единицы измерения);
- оценка социально-экономической эффективности методом «затраты-выгоды» возможна при выражении всех социальных эффектов проекта в денежной форме;
- отсутствие подходов к оценке социально-экономической эффективности социальных проектов, одна часть социальных эффектов которых выражена в натуральных показателях, а другая – в денежном измерении.

Разработка подхода к монетизации эффектов социальных инвестиционных проектов

Анализ существующих подходов показал наличие ряда проблемных точек, осложняющих оценку социально-экономической эффективности проектов на практике. Выявленные проблемы и пути их решения в рамках авторского методического подхода приведены в табл. 1.

В качестве одного из направлений реализации социальных инвестиционных проектов наряду с образованием, наукой, культурой и созданием безопасных условий труда можно выделить здравоохранение. Система показателей социального эффекта для внутренних социальных проектов компаний в сфере здравоохранения показана в таблице 2.

Приведенный перечень не является исчерпывающим и может как дополняться, так и видоизменяться в зависимости от специфики реализуемых проектов. В авторской системе показателей социального эффекта абсолютное большинство показателей имеет натуральное выражение и лишь незначительная часть – денежное.

Таблица 1

Концепция авторского методического подхода к оценке эффективности инвестиционных проектов социальной направленности

Проблемы существующих методических подходов	Решение проблем в рамках авторского методического подхода
Отсутствие единых утвержденных показателей социального эффекта по разным направлениям реализации социальных проектов	Сформирована авторская система показателей социального эффекта по проектам в сфере здравоохранения
Применение метода «затраты-результативность» позволяет определить эффективность достижения каждого отдельно взятого социального эффекта проекта и не позволяет определить эффективность реализации проекта в целом (так как выраженные в форме натуральных показателей социальные эффекты имеют разные единицы измерения)	Разработан подход к монетизации социальных эффектов инвестиционных проектов социальной направленности (на примере проектов в сфере здравоохранения)
Оценка социально-экономической эффективности методом «затраты-выгоды» возможна при выражении всех социальных эффектов проекта в денежной форме	
Отсутствие подходов к оценке социально-экономической эффективности социальных проектов, одна часть социальных эффектов которых выражена в натуральных показателях, а другая – в денежном измерении	

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Система показателей социального эффекта по направлению реализации внутренних социальных инвестиционных проектов в сфере здравоохранения

Направление реализации проекта	Наименования показателей социального эффекта	Единицы измерения
Здравоохранение	Сокращение заболеваемости (дней нетрудоспособности)	дн.
	Сокращение случаев инвалидности	чел.
	Сокращение смертности	чел.
	Уменьшение затрат времени на оказание медицинских услуг	человеко-часов
	Повышение лояльности сотрудников, выраженное в увеличении производительности труда	руб./чел.

Источник: составлено авторами.

Реализация представленных в табл. 2 социальных эффектов, несомненно, ведет к сокращению тех или иных затрат компании, то есть к снижению экономического ущерба. А в случае с ростом производительности труда, в результате повышения лояльности сотрудников, это может привести даже к получению экономических выгод. Таким образом, авторский подход к монетизации социальных эффектов инвестиционных проектов социальной направленности основан на определении следующих показателей: экономического ущерба от заболеваемости сотрудников; экономического ущерба от инвалидизации сотрудников; экономического ущерба от смертности сотрудников; экономического ущерба от простоя, обусловленного необходимостью получения медицинских услуг (в т. ч. диспансеризации); экономических выгод в результате увеличения производительности труда.

Сокращение указанных видов экономического ущерба и рост экономических выгод и есть денежное выражение социального эффекта инвестиционных проектов в сфере здравоохранения. Далее представим формализацию показателей.

Экономический ущерб вследствие заболеваемости (ЭУЗ) сотрудника может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\text{ЭУЗ} = \text{П}_{\text{БЛ}} \times \text{T}_{\text{ПБЛ}} + \text{В} \times \text{T}_{\text{БЛ}} + \text{З}_{\text{АП}} \times \text{Ч}_{\text{АП}} + \text{З}_{\text{СТ}} \times \text{T}_{\text{СТ}}, \quad (1)$$

где $\text{П}_{\text{БЛ}}$ – среднедневной размер пособия по временной нетрудоспособности работника (руб./дн.); $\text{T}_{\text{ПБЛ}}$ – количество дней нетрудоспособности, оплачиваемых работодателем (раб. дн./год); В – стоимость продукции, вырабатываемой одним сотрудником за рабочий день (руб./дн.); $\text{T}_{\text{БЛ}}$ – средняя длительность временной нетрудоспособности (раб. дней/год); $\text{З}_{\text{АП}}$ – затраты на амбулаторное посещение (руб.); $\text{Ч}_{\text{АП}}$ – среднее число амбулаторных посещений (шт./год); $\text{З}_{\text{СТ}}$ – затраты на день стационарного лечения (руб./дн.); $\text{T}_{\text{СТ}}$ – средняя длительность стационарного лечения (кал. дн./год).

Экономический ущерб от инвалидности (ЭУИ) (в расчете на одного инвалида):

$$\text{ЭУИ} = (\text{В} \times \text{T}_{\text{ПП}}) + (\text{РПИ} + \text{ЕДВ} + \text{НСУ}) \times \text{T} + \text{З}_{\text{АП}} + \text{З}_{\text{СТ}}, \quad (2)$$

где $\text{T}_{\text{ПП}}$ – среднее количество дней, необходимое на поиск и прием сотрудника на освободившееся место (раб. дн.); РПИ – размер страховой пенсии по инвалидности (для II группы) (руб./дн.); ЕДВ – среднедневной размер ежемесячных денежных вы-

плат (руб./дн.); НСУ – средняя стоимость набора социальных услуг (руб./дн.); Т – число календарных дней в году (кал. дн./год); $Z_{\text{АП}}$ – затраты на медицинское обслуживание инвалида в поликлинике (руб./год); $Z_{\text{СТ}}$ – затраты на лечение инвалида в стационаре (руб./год).

Экономический ущерб от смертности (ЭУС) в трудоспособном возрасте (в расчете на один случай смерти сотрудника) может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\text{ЭУС} = B \times T_{\text{пп}} + \text{МП}, \quad (3)$$

где $T_{\text{пп}}$ – среднее количество дней, необходимое на поиск и прием сотрудника на освободившееся место (раб. дней); МП – размер материальной помощи, выплачиваемой одновременно членам семьи погибшего (руб.).

Экономический ущерб от простоя (ЭУП), обусловленного необходимостью получения медицинских услуг (в расчете на одного сотрудника):

$$\text{ЭУП} = B \times T_{\text{МУ}}, \quad (4)$$

где $T_{\text{МУ}}$ – количество рабочих дней, необходимое для получения медицинских услуг одним сотрудником в год (раб. дней).

Такой эффект, как сокращение затрат времени на получение медицинских услуг, объясняется тем, что в абсолютном большинстве случаев реализуемые компаниями внутренние социальные проекты в сфере здравоохранения направлены на создание корпоративных медицинских учреждений, располагаемых в непосредственной близости к офисным или производственным объектам. Реализация таких проектов приводит к сокращению времени, которое сотрудники вынуждены тратить на прохожденные диспансеризации и медицинских осмотров.

Результатом социальных инвестиционных проектов в сфере здравоохранения также может стать повышение лояльности сотрудников, степени их удовлетворения условиями труда, что, в свою очередь, будет выражаться в повышении производительности труда. Экономические выгоды компании в результате увеличения производительности труда (ЭВПТ) могут быть определены по следующей формуле:

$$\text{ЭВПТ} = B \times (K_{\text{ПТ}} - 1) \times \text{СЧ} \times T_{\text{рд}} = B_{\text{сумм}} \times (K_{\text{ПТ}} - 1), \quad (5)$$

где $B_{\text{сумм}}$ – суммарная выручка компании (руб.); $K_{\text{ПТ}}$ – коэффициент роста производительности труда (доли ед.); СЧ – средне-

списочная численность сотрудников (чел.); $T_{\text{рд}}$ – число рабочих дней в году (раб. дн./год).

Коэффициент роста производительности труда ($K_{\text{пт}}$) определяется экспертно. Наличие прямой взаимосвязи между лояльностью сотрудников и производительностью труда доказывают в своих работах эксперты [Юсупова 2020]. Отмечается, что повышение производительности труда персонала невозможно без его удовлетворенности собственными условиями труда, а рост удовлетворенности условиями труда – главный фактор повышения лояльности сотрудников.

Таким образом, социальный эффект социальных инвестиционных проектов может быть выражен в сокращении суммарного экономического ущерба компании и росте экономических выгод в результате увеличения производительности труда.

Снижение суммарного экономического ущерба в результате реализации социальных проектов в сфере здравоохранения определяется по формуле:

$$\Delta \text{СЭУ} = (\text{ЭУЗ}_1 - \text{ЭУЗ}_0) + (\text{ЭУИ}_1 - \text{ЭУИ}_0) + (\text{ЭУС}_1 - \text{ЭУС}_0) + (\text{ЭУП}_1 - \text{ЭУП}_0), \quad (6)$$

где ЭУЗ_1 – экономический ущерб заболеваемости в ситуации «с проектом»; ЭУЗ_0 – экономический ущерб заболеваемости в ситуации «без проекта»; ЭУИ_1 – экономический ущерб инвалидности в ситуации «с проектом»; ЭУИ_0 – экономический ущерб инвалидности в ситуации «без проекта»; ЭУС_1 – экономический ущерб смертности в ситуации «с проектом»; ЭУС_0 – экономический ущерб смертности в ситуации «без проекта»; ЭУП_1 – экономический ущерб от простоя во время оказания медицинских услуг в ситуации «с проектом»; ЭУП_0 – экономический ущерб от простоя во время оказания медицинских услуг в ситуации «без проекта».

Суммарный социальный эффект (СЭ) инвестиционного проекта в сфере здравоохранения, приведенный к денежному выражению, определяется согласно следующей формуле:

$$\text{СЭ} = |\Delta \text{СЭУ}| + \text{ЭВПТ}. \quad (7)$$

Сопоставление суммарного социального эффекта, выраженного в денежных единицах, с затратами на реализацию социального проекта позволит определить его социально-экономическую эффективность.

Результаты исследований

Для апробации авторского методического подхода была проведена оценка социально-экономической эффективности инвестиционного проекта оснащения месторождения углеводородов медицинской инфраструктурой. При оценке приняты следующие допущения: расчеты выполнены в реальных ценах по состоянию на 01.01.2024; начало расчетного периода принято равным первому году инвестирования (2024 г.); горизонт планирования – 27 лет; шаг расчета – 1 год; год приведения – 2024 г.; ставка дисконтирования – 10,2%; валюта расчета – рубль РФ.

Эффективность оснащения месторождения медицинской инфраструктурой определяется для всего периода его эксплуатации.

В качестве основных показателей, характеризующих эффективность реализации рассматриваемого инвестиционного проекта, приняты следующие: чистый доход (ЧД); чистый дисконтированный доход (ЧДД); внутренняя норма доходности (ВНД); срок окупаемости (СО); срок окупаемости, дисконтированный (СОД); индекс доходности (ИД).

Расчет показателей эффективности проекта проведен с использованием подходов «с проектом» и «без проекта». Ситуация «без проекта» предполагает медицинское обеспечение персонала месторождения на базе сторонних медицинских организаций, ближайшая из которых находится на расстоянии 80 километров от месторождения. Денежные потоки компании в ситуации «без проекта» включают:

- расходы на медицинское обеспечение персонала на базе сторонних медицинских организаций;
- экономический ущерб от заболеваемости, инвалидизации и смертности персонала месторождения, а также от простоя, обусловленного необходимостью получения медицинских услуг.

Расчет указанных экономических ущербов проведен по справочным данным нефтегазовой компании в соответствии с формулами 1–4. Показатели, которые были использованы в расчетах, представлены в табл. 3.

Согласно результатам расчетов, экономический ущерб компании вследствие заболеваемости одного сотрудника составляет 847,60 тыс. руб., экономический ущерб от инвалидности одного сотрудника составляет 4867,67 тыс. руб., экономический ущерб в результате смерти одного сотрудника составляет 5091,55 тыс. руб., экономический ущерб от простоя, обусловленного необходимостью получения медицинских услуг, составляет 52,47 тыс. руб.

Таблица 3

Показатели оценки экономического ущерба
в расчете на одного сотрудника компании

Показатель	Единица измерения
Среднедневная выручка на 1 сотрудника	тыс. руб./чел.
Средняя длительность временной нетрудоспособности в рабочих днях	дней
Среднедневной размер пособия по временной нетрудоспособности 1 сотрудника	тыс. руб.
Количество дней нетрудоспособности, оплачиваемых работодателем	дней
Стоимость затрат на 1 амбулаторное посещение	тыс. руб.
Среднее число амбулаторных посещений	дней
Стоимость затрат на 1 койко-день	тыс. руб.
Средняя длительность стационарного лечения в календарных днях	дней
Среднее количество дней, необходимое на поиск и прием сотрудника на освободившееся место	дней
Размер страховой пенсии по инвалидности (для II группы инвалидности)	руб./мес.
Размер ежемесячных денежных выплат	руб./мес.
Размер набора социальных услуг	руб./мес.
Затраты на медицинское обслуживание инвалида в поликлинике	руб./год
Затраты на лечение инвалида в стационаре	руб./год
Единовременная материальная помощь членам семьи погибшего сотрудника	тыс. руб.
Количество рабочих дней, необходимое для получения медицинских услуг 1 сотрудником в год	дней
Экономический ущерб вследствие заболеваемости (в расчете на 1 сотрудника)	тыс. руб./чел.
Экономический ущерб от инвалидности (в расчете на 1 инвалида)	тыс. руб./чел.
Экономический ущерб от смертности в трудоспособном возрасте (в расчете на 1 случай смерти в трудоспособном возрасте)	тыс. руб./чел.
Экономический ущерб от простоя, обусловленного необходимостью получения медицинских услуг (в расчете на 1 сотрудника), в ситуации «без проекта»	тыс. руб./чел.

Источник: составлено авторами на основе информационных данных компании.

Ситуация «с проектом» предполагает оснащение месторождения медицинской инфраструктурой, а именно – строительство врачебного здравпункта, фельдшерского здравпункта, а также приобретение двух автомобилей скорой помощи и оборудования для подключения к корпоративной телемедицинской сети. Таким образом, денежные потоки нефтегазовой компании в ситуации «с проектом» включают:

- капитальные вложения в оснащение здравпунктов, покупку автомобилей скорой помощи и оборудования для подключения к корпоративной телемедицинской сети;
- эксплуатационные затраты здравпунктов и телемедицинского оператора;
- сокращение экономического ущерба от заболеваемости, инвалидизации и смертности персонала месторождения, а также от простоя, обусловленного необходимостью получения медицинских услуг;
- получение экономических выгод в результате увеличения производительности труда.

Сокращение экономического ущерба компании при реализации рассматриваемого инвестиционного проекта обусловлено улучшением качества оказываемой медицинской помощи, что повлечет за собой: сокращение заболеваемости сотрудников; сокращение случаев получения инвалидности; сокращение смертности сотрудников; сокращение времени простоя, обусловленного необходимостью получения медицинских услуг (в т. ч. диспансеризации).

Изучение внутрикорпоративной справочной информации показало, что все случаи заболеваемости, инвалидности и смертности распределяются по причинам следующим образом: общие заболевания – 68% случаев; травматизм – 17% случаев; сосудистые катастрофы – 15% случаев.

Оснащение месторождения медицинской инфраструктурой позволит компании внедрить на производстве профилактические программы, проводить регулярные медицинские осмотры, а также проводить диспансеризацию сотрудников непосредственно на территории вахтовых жилых городков. Исходя из опыта аналогичных проектов, реализация таких мероприятий позволит компании сократить случаи заболеваемости, инвалидности и смертности следующим образом: по причине общих заболеваний – на 15%; по причине травм – на 10%; по причине сосудистых катастроф – на 20%.

Такое улучшение показателей обусловлено тем, что при размещении медицинской инфраструктуры непосредственно на произ-

водстве повысится уровень своевременного выявления заболеваний, оперативность оказания медицинской помощи, а также усовершенствуются профилактические мероприятия. Кроме того, при размещении медицинской инфраструктуры на производстве сократится время, затрачиваемое сотрудниками на прохождение диспансеризации. Так, в ситуации «без проекта» медицинское обеспечение сотрудников осуществляется на базе сторонней медицинской организации, расположенной в 80 км от месторождения, поэтому количество рабочих дней, необходимое для получения медицинских услуг одним сотрудником, составит 0,8 дней в год. В ситуации «с проектом» затраты времени сократятся до 0,5 рабочих дней в год.

Данные компании показывают следующую статистику заболеваемости, инвалидности и смертности персонала месторождения: 43 случая заболеваемости на 100 сотрудников в год; 0,4 случая инвалидизации на 1000 сотрудников в год; 3 случая смертности на 1000 сотрудников в год.

Исходя из приведенной статистики, а также прогнозируемой численности персонала месторождения, в табл. 4 определена динамика заболеваемости, инвалидности, смертности, а также количества дней, затрачиваемых на прохождение диспансеризации.

В результате расчетов (табл. 4) определен суммарный ущерб компании от заболеваемости, инвалидности и смертности сотрудников в ситуации «без проекта» в размере 15 754,19 млн руб. Кроме того, принимая во внимание прогнозируемое снижение заболеваемости, инвалидности, смертности и потерь рабочего времени на прохождение диспансеризации, суммарный ущерб в ситуации «с проектом» составляет 13 053,99 млн руб. Таким образом, сокращение экономического ущерба нефтегазовой компании в результате реализации инвестиционного проекта составит 2 700,20 млн руб.

Денежные потоки компании в ситуации «с проектом» также включают получение экономических выгод в результате увеличения производительности труда. Повышение качества медицинского обслуживания способствует повышению лояльности сотрудников, что, в свою очередь, приводит к росту производительности труда. Учитывая специфику деятельности компании, коэффициент роста производительности труда определен экспертно на уровне 1,0001 ($K_{\text{пт}} = 1,0001$). Результаты проведенного расчета в виде основных показателей эффективности приведены в табл. 5.

Таблица 4

Прогноз динамики показателей заболеваемости, инвалидности и смертности на 2025–2049 гг. для компании

Показатель, чел.	2025	2026	2027	2028	2029–2046	2047	2048	2049
Численность персонала	1425	1455	1470	1485	1500	1470	1455	1425
Число случаев заболеваемости	613	626	632	639	645	632	626	613
Число случаев инвалидности	1	1	1	1	1	1	1	1
Число случаев смертностей	4	4	4	4	5	4	4	4
Число рабочих дней, затрачиваемое на прохождение диспансеризации, человеко-дней	1140	1164	1176	1188	1200	1176	1164	1140

Источник: рассчитано авторами на основе информационных данных компании.

Таблица 5

Показатели эффективности социального инвестиционного проекта оснащения газового месторождения медицинской инфраструктурой

Наименование показателя	Значение
Чистый доход (ЧД), млн руб.	129,38
Чистый дисконтированный доход (ЧДД), млн руб.	5,69
Внутренняя норма доходности (ВНД), %	11,51%
Срок окупаемости (СО), лет	10,58
Срок окупаемости дисконтированный (СОД), лет	20,12
Индекс доходности (ИД)	1,13

Источник: рассчитано авторами на основе модели проекта.

Полученные результаты (табл. 5) позволяют сделать вывод, что социальный инвестиционный проект оснащения месторождения медицинской инфраструктурой эффективен для компании. ЧДД проекта положителен и составляет 5,69 млн. руб., ВНД выше ставки дисконтирования и равна 11,51%, ИД больше 1 – 1,13, а дисконтированный срок окупаемости меньше горизонта планирования на 6,9 лет ($27 - 20,12 = 6,88$ лет). Тем не менее эффективность проекта невысока, так как запас прочности составляет всего 1,31% ($11,51\% - 10,20\% = 1,31\%$).

Следует отметить, что полученная эффективность социального проекта имеет место быть только в том случае, если при проведении расчетов учитывать переведенные в денежное выражение социальные эффекты проекта. Так, при оценке эффективности проекта оснащения месторождения медицинской инфраструктурой в денежных потоках было учтено: сокращение экономического ущерба компании в результате снижения заболеваемости, инвалидности, смертности, а также простоев, обусловленных необходимостью прохождения диспансеризации; рост экономических выгод в результате повышения лояльности сотрудников и увеличения производительности труда.

Заключение

В статье разработан и апробирован авторский методический подход к оценке эффективности социальных инвестиционных проектов (на примере проекта в сфере здравоохранения для отраслевой компании), концепция которого строится на устранении недостатков существующих методических подходов, таких как «затраты-результативность» и «затраты-выгоды». В основе разработанного методического подхода – авторская система показателей социального эффекта, а также авторский подход к монетизации социальных эффектов (на примере проектов в сфере здравоохранения нефтегазовой компании). Разработанный методический подход позволил сформировать авторский алгоритм оценки социально-экономической эффективности социальных инвестиционных проектов в сфере здравоохранения. Перевод социальных эффектов, выраженных в натуральных единицах изменения, в денежное выражение позволил определить суммарный социальный эффект инвестиционного проекта и оценить его социально-экономическую эффективность.

Апробация алгоритма социально-экономической эффективности социального проекта на реальном месторождении нефте-

газовой компании дала возможность сделать вывод о том, что социальный инвестиционный проект оснащения месторождения медицинской инфраструктурой для нее эффективен. Предложенный алгоритм можно применять на практике и для компаний других отраслей при проведении предынвестиционных и инвестиционных расчетов.

В данном исследовании показано, что важным моментом для компаний должно быть изменение подходов к оценке их инвестиционного портфеля, который должен включать не только коммерческие проекты, но и социальные проекты, что согласуется с позициями существующих исследований и практических подходов. А в качестве продолжения текущего исследования следует рассмотреть также вопрос дальнейшей монетизации эффектов социальных проектов для возможности суммарной оценки их эффективности.

Литература

- Аникеева 2016 – *Аникеева О.* Социальные инвестиции: Теория и практика реализации отечественными и зарубежными компаниями // Символ науки: международный научный журнал. 2016. № 5–1 (17). С. 23–31.
- Волнухин 2019 – *Волнухин К.* Социальное инвестирование как фактор развития конкурентных преимуществ бизнеса в условиях экзогенной нестабильности // Экономические науки. 2019. № 3 (172). С. 124–130.
- Зенкина, Мясникова 2023 – *Зенкина Е.В., Мясникова О.Ю.* Современные методы оценки эффективности мероприятий по управлению социальным и человеческим капиталом // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. № 2. С. 20–28. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-2-20-28.
- Мясникова 2023 – *Мясникова О.Ю.* Социальный капитал как драйвер устойчивого развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 2. С. 36–44. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-2-36-44.
- Назарова, Сопилко 2023 – *Назарова Ю.А., Сопилко Н.Ю.* Социальные инвестиционные проекты нефтегазовых компаний: сущность и направление реализации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2023. Т. 3. № 4. С. 519–528. DOI: 10.34130/2070-4992-2023-3-4-519.
- Олейникова, Ковальский 2020 – *Олейникова И.Н., Ковальский С.И.* Социальные инвестиции компаний нефтегазовой отрасли: практические аспекты реализации // Вестник ТИУиЭ. 2020. № 2 (32). С. 33–37.
- Охотина 2021 – *Охотина Т.А.* Совершенствование методов оценки экономической эффективности социальных инвестиций // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчур-

- ного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. № 3. С. 304–311. DOI: 10.34130/2070-4992-2021-1-3-304.
- Пятшева 2021 – *Пятшева Е.Н.* Социально-экономические особенности развития моногородов России // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. 2021. № 3 (27). С. 73–83. DOI: 10.28995/2073-6401-2021-3-73-83.
- Солнцев 2023 – *Солнцев И.В.* Применение сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды» в оценке социальных проектов // Управленческие науки. 2023. Т. 13. № 1. С. 83–94.
- Чайковский 2024 – *Чайковский А.М.* Формирование системы показателей оценки эффективности стратегической инвестиционной программы газовой отрасли // Управленческий учет. 2024. № 4. С. 278–284.
- Юсупова 2020 – *Юсупова С.М.* Статистический анализ удовлетворенности трудом персонала в организации // Гуманитарный научный журнал. 2020. № 1. С. 132–137.
- Bogomolova et al. 2018 – *Bogomolova Y., Belokurova E., Meshkov V., Pavlov E.* Human Capital of Transnational Corporations in the Energy Sector // International Journal of Energy Economics and Policy. 2018. № 8 (6). P. 128–134.

References

- Anikeeva, O. (2016), “Social investments. Theory and practice of implementation by Russian and foreign companies”, *Symbol of Science: International Scientific Journal*, no. 5-1 (17), pp. 23-31.
- Bogomolova, Y., Belokurova, E., Meshkov, V. and Pavlov, E. (2018), “Human Capital of Transnational Corporations in the Energy Sector”, *International Journal of Energy Economics and Policy*, no 8 (6), pp. 128-134.
- Chaikovsky, A.M. (2024), “Formation of a system of indicators for assessing the effectiveness of the strategic investment program of the gas industry”, *Managerial Accounting*, no. 4, pp. 278-284.
- Myasnikova, O.Yu. (2023), “Social capital as a driver of sustainable development”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 36–44, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-2-36-44.
- Nazarova, Yu.A. and Sopilko, N.Yu. (2023), “Social investment projects of oil and gas companies: the essence and direction of implementation”, *Corporate Governance and Innovative Economic Development of the north: Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktывkar State University*, vol. 3, no. 4, pp. 519-528, DOI: 10.34130/2070-4992-2023-3-4-519.
- Okhotina, T.A. (2021), “Improvement of methods for assessing the economic efficiency in social investments”, “Social investment projects of oil and gas companies: the essence and direction of implementation”, *Corporate Governance and Innovative Economic Development of the north: Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktывkar State University*, no. 3, pp. 304-311, DOI: 10.34130/2070-4992-2021-1-3-304.
- Oleynikova, I.N. and Kovalsky, S.I. (2020), “Social investments of companies in the oil and gas industry. Practical aspects of implementation”, *Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniya i ekonomiki*, no. 2 (32), pp. 33-37.
- Pyatshева, E.N. (2021), “Socio-economic features of the development of single-industry towns in Russia”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Philosophy. Sociology. Art Studies” Series*, no. 3, pp. 73–83, DOI: 10.28995/2073- 6401-2021-3-73-83.

- Soltsev, I.V. (2023), "Application of the balanced scorecard and the cost-benefit model for evaluate of social projects", *Managerial Sciences*, vol. 13, no. 1, pp. 83-94.
- Volnukhin, K. (2019), "Social investment as a factor in the development of competitive business advantages in the conditions of exogenous instability", *Economic Sciences*, no. 3 (172), pp. 124-130.
- Yusupova, S.M. (2020), "Statistical analysis of staff satisfaction with the organization", *Gumanitarnyi nauchnyi zhurnal*, no. 1, pp. 132-137.
- Zenkina, E.V. and Myasnikova, O.Yu. (2023), "Current methods for assessing the effectiveness of social and human capital management measures", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 20–28, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-2-20-28.

Информация об авторах

Юлия А. Назарова, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; july.nazarova2303@yandex.ru

Наталья Ю. Сопилко, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; sheremett73@gmail.com

Наталья А. Навроцкая, доктор экономических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия; 199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9; n.navrotskaya@spbu.ru

Ольга С. Кириченко, кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия; 125167, Россия, Москва, Ленинградский пр., д. 49/2; Oskirichenko@fa.ru

Information about the authors

Yulia A. Nazarova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; july.nazarova2303@yandex.ru

Natal'ya Yu. Sopilko, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; sheremett73@gmail.com

Natalia A. Navrotskaya, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia; bld. 7–9, Universitetskaya Embankment, Saint Petersburg, Russia, 199034; n.navrotskaya@spbu.ru

Olga S. Kirichenko, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; bld. 49/2, Leningradsky Avenue, Moscow, Russia, 125167; Oskirichenko@fa.ru

Направления формирования минимального набора институтов пространственного развития регионов

Ксения Ю. Проскурнова

*Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации, Ярославль, Россия
proskurnova@hotmail.com, ORCID ID 0000-0002-4168-1282*

Аннотация. В статье предложен вариант минимального набора институтов пространственного развития российских регионов. Представленный вариант сформирован в результате проведенного ранее автором исследования проблем пространственного развития группы российских регионов. Результаты исследования отразили как разнообразие в понимании сущности пространственного развития территорий со стороны региональных властей, так и в подходах к использованию инструментов пространственного развития, в том числе в формировании институциональной базы пространственного развития на уровне региона. Автор определил составляющие региональных институтов пространственного развития. Предложен механизм взаимодействия формальных элементов пространственного развития региона, который предусматривает учет интересов в данной сфере не только данной территории, но и других субъектов РФ, граничащих с объектом исследования или входящих с ним в один макрорегион. Представлены вариации согласованности формальных и неформальных составляющих институтов пространственного развития региона, которые могут иметь положительный или отрицательный эффект от своего взаимодействия.

Ключевые слова: пространственное развитие, регион, взаимодействие институтов, схема территориального планирования, стратегия развития региона, взаимодействие регионов

Для цитирования: Проскурнова К.Ю. Направления формирования минимального набора институтов пространственного развития регионов // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 84–101. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-84-101

Directions for a minimum set formation of regions' spatial development institutions

Ksenia Yu. Proskurnova

*Yaroslavl branch of Financial University under the Government
of the Russian Federation, Yaroslavl, Russia
proskurnova@hotmail.com, ORCID ID 0000-0002-4168-1282*

Abstract. The article proposes a variant of the minimum set of institutions for spatial development of Russian regions. There is a presented version formed as a result of the author's earlier research about the spatial development issues of Russian regions' group. The study findings reflected both the diversity in the understanding of the essence of territories' spatial development by regional authorities, and in approaches to the use of spatial development tools, including the formation of an institutional basis for spatial development at the regional level. The author identified the regional institutions' elements of spatial development. He proposed a mechanism for cooperation of formal elements of region spatial development, which provide for taking into account the interests not only of the territory, but also of other subjects of the Russian Federation bordering the object of study or included in the same macroregion. The article also presents variations in the consistency of formal and informal components of regional spatial development institutions, which can have a positive or negative effect from their cooperation.

Keywords: spatial development, region, cooperation of institutions, territorial planning scheme, regional development strategy, cooperation of regions

For citation: Proskurnova, K.Yu. (2025), "Directions for a minimum set formation of regions' spatial development institutions", *RSUH/ RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 84-101, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-84-101

Введение

Полноценное развитие регионов предполагает развитие их если не всех, то большинства направлений – экономического, социального, технологического, пространственного, инновационного и др. Е.М. Бухвальд и А.В. Виленский акцентировали внимание на согласовании применения и функционирования инструментов и институтов развития, реализующих федеральную политику регионального развития [Бухвальд, Виленский 2017]. Важным является не только согласование применяемых инструментов и институтов развития на федеральном уровне, но и на региональном – для обеспечения не только устойчивого развития субъектов РФ, но и сглаживания межрегиональных диспропорций развития. В новой Стратегии пространственного

развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 г. произошла смена целевого ориентира с сокращения межрегиональных диспропорций в уровне и качестве жизни, экономического роста, технологического развития на реализацию национальных целей. Включение целевых показателей в Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. не направлено непосредственно на решение вопроса межрегиональных диспропорций развития, но предусматривает требование ко всем уровням власти обеспечить достижение ключевых значений развития как в экономической, технологической, производственной, экологической сфере, сфере цифровизации, так и качества жизни населения и развития личности. Часть целевых показателей предусматривает межрегиональное взаимодействие по их достижению, например, сокращение сброса неочищенных сточных вод или сохранение биологического разнообразия.

На федеральном уровне пространственное развитие страны и регионов, в первую очередь, определяется Стратегией пространственного развития Российской Федерации, Национальными целями развития Российской Федерации, национальными проектами, стратегиями развития макрорегионов (например Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года), секторов экономики и отраслей. Реализация данных документов предполагает взаимодействие различных министерств и ведомств как на федеральном уровне (по горизонтали), так и с региональными правительствами (по вертикали).

На региональном уровне пространственное развитие как направление деятельности не является обязательным. Основным документом, связанным с пространственным развитием территорий, является схема территориального планирования субъекта РФ (далее – СТП). Несмотря на то, что структура СТП регламентирована Градостроительным кодексом РФ¹, наполнение данного документа имеет значительные отличия, в том числе в использовании пространственных составляющих. В результате проведенного ранее автором исследования было определено, что из 85 проанализированных регионов только у шести имеются концепции пространственного развития [Проскурнова 2022, с. 125–126; Воронов и др. 2024, с. 58]. К одному из выявленных шести регионов, обладающих концепциями или

¹ Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ «Градостроительный кодекс Российской Федерации».

моделями пространственного развития (организации), относится Ярославская область, но основным недостатком в реализации данной концепции Ярославской области можно назвать ее несогласованность со стратегией социально-экономического развития (далее – ССЭР) региона, которая в первоначальном виде была принята в 2014 г. и в дальнейшем в нее вносились изменения и дополнения, но не была переработана с учетом произошедших трансформаций в геополитической и геоэкономической обстановке.

Проведенный теоретический и методологический анализ проблем согласованности в наборе институтов пространственного развития показал, что существует большое количество несогласованных действий по формированию институтов пространственного развития. Поэтому для решения практической задачи необходимо определить тот набор институтов, которые гармонизируют пространственное развитие регионов и способствуют выстраиванию системы сотрудничества регионов, обеспечивающей более эффективную реализацию задач в данной области. Важность развития межрегионального взаимодействия как основы для обеспечения пространственного развития не только региональных, но и национальной экономики, отражена в работах Дубровской [Дубровская 2017].

Целью настоящего исследования стало предложение минимального по составу набора институтов пространственного развития регионов, согласовывающего интересы развития как внутри региона, так и соседних территорий.

Методологическую основу составили методы институционального анализа, моделирования, принцип системного подхода.

Недостатки существующих наборов институтов пространственного развития регионов

К основным недостаткам существующего набора институтов пространственного развития регионов можно отнести отсутствие регламента формирования нормативной основы и несогласованность в документах как в самих субъектах РФ, так и в межсубъектном взаимодействии. СТП как документ должен содержать планируемое размещение основных объектов регионального значения в сфере транспорта, здравоохранения, образования, физической культуры и спорта, предупреждения чрезвычайных ситуаций и энергетики, но не отражает направления развития территории региона. Развитие региона определяется

стратегией социально-экономического развития. Согласимся с А.И. Татаркиным, что одним из важных инструментов институтов пространственного развития является программно-проектный подход, позволяющий решать конкретные задачи в заданный период времени [Татаркин 2012] и который применяется при достижении целей ССЭР.

ФЗ-172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации» предусматривает, что стратегия социально-экономического развития субъекта РФ должна разрабатываться на долгосрочный период (ст. 3) не менее 6 лет². Регионы не всегда разрабатывают стратегию как новый документ, а вносят коррективы в действующую, при этом внутри документа возникает несогласованность между разделами в части представленных данных. Примером этому служит стратегия социально-экономического развития Ярославской области. Подобные недостатки стратегического планирования на региональном и муниципальном уровне в Российской Федерации в своем исследовании отметили А.С. Новоселов и Т.В. Волянская [Новоселов, Волянская 2024]. Авторы предлагают вариант модернизации институциональной системы развития регионов, который предусматривает совершенствование системы региональных и муниципальных планово-прогнозных и нормативных документов. Последнее может способствовать более полноценной реализации политики пространственного развития не только самих регионов и муниципальных образований, но и макрорегионов и государства.

При проведении исследования автором были проанализированы стратегии социально-экономического развития 13 субъектов РФ (Астраханской, Волгоградской, Ивановской, Костромской, Нижегородской, Самарской, Саратовской, Тверской, Ульяновской, Ярославской областей, Республик Марий Эл, Татарстан, Чувашской Республики), расположенных на р. Волге и относящихся к трем федеральным округам (Приволжскому, Центральному, Южному).

Из представленной совокупности пространственное развитие заявлено в стратегиях социально-экономического развития 11 из 13 регионов. Также в аналогичных стратегиях (на период до 2020 г.), но уже федеральных округов только у Приволжского федерального округа были определены направления пространственного развития всего макрорегиона (табл. 1). Полноценно

² Федеральный закон Российской Федерации от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Таблица 1

Разделы Стратегий социально-экономического развития группы регионов, ориентированные на пространственное развитие территорий

Регион	Период	Концепция/модель/направления пространственного развития
Центральный федеральный округ	2020	–
Приволжский федеральный округ	2020	3. Основное направление пространственного развития Приволжского федерального округа
Южный федеральный округ	2020	–
Ивановская область	2030	6.11. Пространственное развитие Ивановской области. Формирование агломераций и территорий развития
Костромская область	2035	Глава 22. Пространственное развитие
Тверская область	2030	–
Ярославская область	2030	–
Республика Марий Эл	2030	3.10 Пространственное развитие Республики Марий Эл
Республика Татарстан	2030	3.2. Концепция пространственного развития: Волго-Камский метрополис 3.2.1. Современное состояние и тенденции пространственного развития Перспективы пространственного развития 3.2.2. Цели и задачи пространственного развития 3.2.3. Меры пространственного развития 3.2.3.8. Институциональные меры в сфере пространственного развития Сочетание социально-экономического и территориального планирования В целях экономии ресурсов и повышения степени согласованности документов социально-экономического и территориального планирования, определяющих пространственное развитие, целесообразно соблюдать определенную последовательность разработки стратегических документов
Чувашская Республика	2035	Цель 5. Формирование конкурентоспособного региона на основе сбалансированного пространственного развития территорий

Окончание табл. 1

Регион	Период	Концепция/модель/направления пространственного развития
Нижегородская область	2035	3.3. Пространственное развитие и природные ресурсы 3.3.1. Концепция пространственного развития территорий
Самарская область	2030	4. Совершенствование территориально-пространственного развития области Рис. 102. Схема территориально-пространственного развития Самарской области
Саратовская область	2030	Приложение 7 к Стратегии социально-экономического развития Саратовской области до 2030 года Основные типы пространственного развития территории области
Ульяновская область	2030	1.2.3. Неравномерное пространственное развитие Ульяновской области 4.4. Стратегический приоритет «Сбалансированное пространственное развитие Ульяновской области»
Астраханская область	2035	4. Проектная инициатива «Пространственное развитие Астраханской области»
Волгоградская область	2030	7. Основные направления пространственного развития Волгоградской области

Источник: составлено автором по данным³.

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 сентября 2011 г. № 1540-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года»; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2011 г. № 165-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Приволжского федерального округа»; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 сентября 2011 г. № 1538-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Южного федерального округа на период до 2020 года»; Постановление Правительства Ивановской области от 27 апреля 2021 г. № 220-п «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Ивановской области до 2030 года»; Распоряжение Администрации Костромской области от 12 июля 2021 г. № 165-ра «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Костромской области на период до 2035 года»; Распоряжение Правительства Тверской области от 24 сентября 2013 г. № 475-рп «О Стратегии социально-экономического развития Тверской области на период до 2030 года»; Постановление

проработанные концепции представлены в стратегиях Нижегородской области и Республики Татарстан. В ССЭР остальных регионов или продублированы элементы Стратегии пространственного развития РФ до 2025 г. (например, Самарская область), или обозначена необходимость развития городских и сельских территорий, а также транспортной инфраструктуры.

Проведенный анализ институциональных норм, связанных с пространственным развитием регионов, отразил несистемный и разрозненный характер, определил отдельные направления регионального развития в качестве норм или региональных проектных инициатив. Пространственное развитие предполагает синергетическое развитие системы размещения объектов всех сфер региона – производственной, социальной, инфраструктурной, научно-исследовательской, инновационной и т. д. Для пространственного развития территории необходимо обеспечить согласованность документов по направлениям и особенностям пространственного развития региона.

Правительства Ярославской области от 06 марта 2014 г. № 188-п «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Ярославской области до 2030 года»; Постановление Правительства Нижегородской области от 21 декабря 2018 г. № 889 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года»; Постановление Правительства Самарской области от 12 июля 2017 г. № 441 «О Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года»; Постановление Правительства Саратовской области от 30 июня 2016 г. № 321-П «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Саратовской области до 2030 года»; Постановление Правительства Ульяновской области от 13 июля 2015 г. № 16/319-П «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года»; Постановление Правительства Астраханской области от 30 ноября 2023 г. № 712-П «О Стратегии социально-экономического развития Астраханской области на период до 2035 года»; Закон Волгоградской области от 28 декабря 2021 г. № 134-ОД «О Стратегии социально-экономического развития Волгоградской области до 2030 года»; Постановление Правительства Республики Марий Эл от 17 января 2018 г. № 12 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Республики Марий Эл на период до 2030 года»; Закон Республики Татарстан от 17 июня 2015 г. № 40-ЗРТ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года»; Закон Чувашской Республики от 26 ноября 2020 г. № 102 «О Стратегии социально-экономического развития Чувашской Республики до 2035 года».

Предложения по минимальному набору институтов пространственного развития региона

Стратегия социально-экономического развития содержит основные критерии и показатели, характеризующие развитие региона, схема территориального планирования отражает распределение объектов по территории региона как природных, так и производственных, социальных, инфраструктурных. Включение концепции пространственного развития (модели пространственной организации) территории в СТП и критериев оценки пространственного развития в стратегию социально-экономического развития позволит скоординировать реализацию намеченных мероприятий и достижение поставленных целей в сфере пространственного развития территории. Исследуя федеральный уровень институциональных основ пространственного развития российских регионов, Н.Ю. Сорокина и Л.Н. Чайникова отметили необходимость согласованной реализации целей основных государственных документов, направленных на пространственное развитие [Сорокина, Чайникова 2022, с. 6].

Согласование СТП и стратегии региона должно предусматривать аналогичные действия в отношении документов муниципальных образований данного субъекта РФ. При этом распределение природных объектов, производительных сил, объектов инфраструктуры, социальной и жилищной сферы по территории муниципального образования должно учитывать размещение подобных объектов на территории соседних муниципальных образований и всего региона в целом. Подобное согласование распределения всех объектов по муниципальным образованиям региона в документах данных территорий позволит обеспечить синергетический эффект от реализации политики пространственного развития всего региона.

Для усиления данного эффекта при формировании концепции пространственного развития региона необходимо учитывать интересы пространственного развития соседних территорий (как регионов в целом, так и их отдельных муниципальных образований) и территорий, входящих в макрорегион (рис. 1).

В данном случае под макрорегионом мы можем понимать федеральный округ, экономический район или географический район, в котором субъекты РФ тесно взаимосвязаны. Примером последнего как раз и является представленная группа регионов, расположенных на р. Волге, которые относятся к трем различным федеральным округам (далее – ФО) – Центральному (4 субъекта РФ), Приволжскому (7 субъектов РФ) и Южному

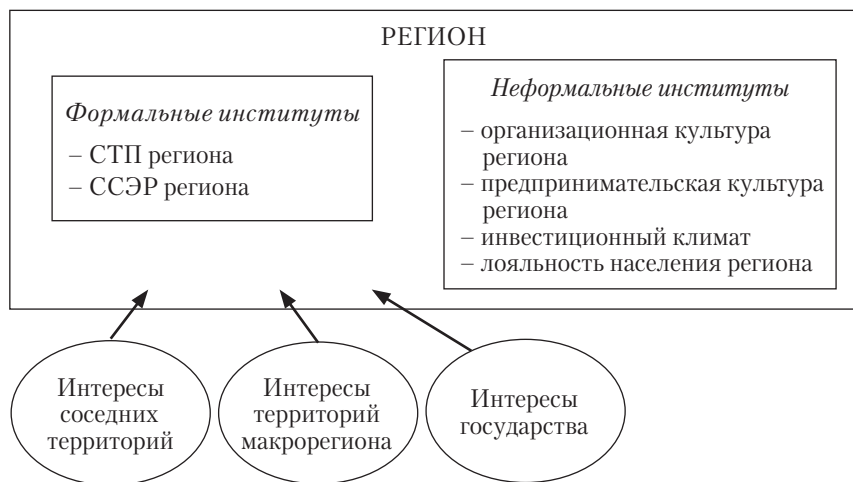


Рис. 1. Институты пространственного развития региона
Источник: составлено автором

(2 субъекта РФ); к трем экономическим районам – Центральному (4 субъекта РФ), Поволжскому (6 субъектов РФ), Волго-Вятскому (3 субъекта РФ), при этом для всех 13 регионов единым географическим объектом, объединяющим их, является река Волга.

Обеспечение реализации положений Стратегии пространственного развития РФ О.Н. Валентик также связывает с необходимостью взаимодействия не только межрегионального, но и межуровневого – федерального, регионального, муниципального [Валентик 2021].

Проблему отсутствия концепции связи между регионами ни как конкурентов, ни как партнеров в системе регионального планирования отмечает С.П. Монгуш [Монгуш 2020]. Эффективность пространственного развития взаимодействующих регионов С.П. Монгуш связывает с преодолением инфраструктурных ограничений, устранением территориальных диспропорций развития не только между регионами, но и внутри, а также реализацией совместных научно-исследовательских и инновационных проектов.

У трех регионов представлены концепции пространственного развития, при этом только у Нижегородской области отражена необходимость кооперации с соседними территориями по развитию производственных возможностей. Концепции

Ярославской области и Республики Татарстан ориентированы на развитие агломераций внутри регионов и предусматривают взаимодействие с соседними регионами по развитию транспортной инфраструктуры. Все три концепции представлены только в одном из региональных документов, формирующих институт пространственного развития, и не отражены в другом (у Нижегородской области и Республики Татарстан в ССЭР, у Ярославской области в СТП). Пространственное развитие связано не только с совершенствованием транспортной и жилищно-коммунальной инфраструктуры, но и с развитием системы размещения производительных сил региона, т. е. с формированием условий для развития производственной сферы.

Как полагают И.Н. Молчанов и Н.П. Молчанова, потребности развития территорий следует на уровне макрорегиона, т. к. более приемлемой таксономической единицей пространственной системы Российской Федерации является федеральный округ, а не субъект РФ [Молчанов, Молчанова 2023]. Здесь мы не можем в полной мере согласиться, потому что, как отметили И.Н. Молчанов и Н.П. Молчанова, именно субъекты РФ обладают всеми атрибутами власти и управления, а не макрорегионы, поэтому у регионов есть достаточно полномочий и инструментов реализации мероприятий пространственного развития территорий. В таком случае экономический район или федеральный округ могут выступать связующим звеном между непосредственно не соседствующими регионами.

Формальный институт пространственного развития региона, в основном, представлен двумя документами – стратегией социально-экономического развития и схемой территориального планирования, которые должны взаимодополнять друг друга в части условий и целей пространственного развития по сферам жизни территории (в том числе производственной), согласовывать ССЭР и СТП муниципальных образований как основных составляющих элементов территории региона, учитывать интересы соседних субъектов РФ и интересы субъектов РФ, входящих в макрорегион, что позволит сформировать синергетический эффект развития и исключить негативное влияние на функционирование своих территорий (рис. 2).

Важность выстраивания системы межрегионального взаимодействия для обеспечения пространственного развития территорий и повышения эффективности функционирования институтов пространственного развития субъектов РФ в своем исследовании отметили Е.В. Базуева и Ю.В. Дубровская [Базуева, Дубровская 2021].

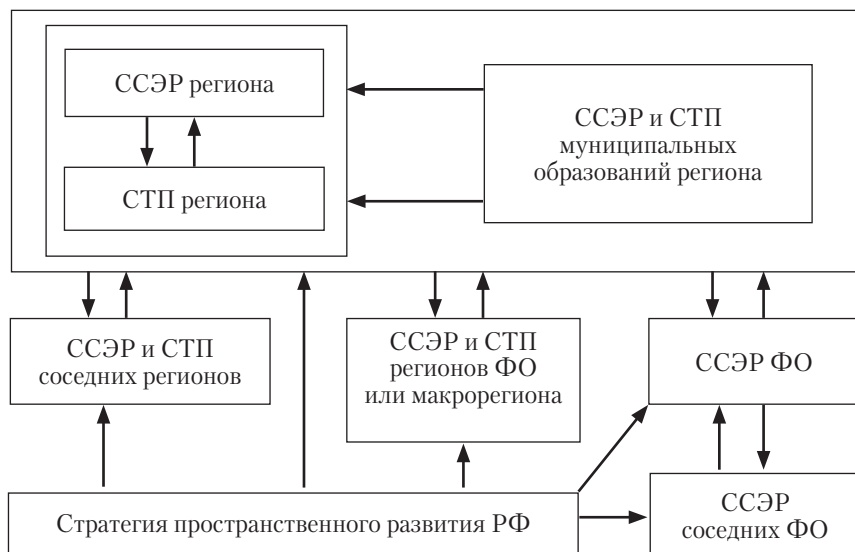


Рис. 2. Алгоритм взаимодействия формальных институтов пространственного развития регионов

Источник: составлено автором

При реализации политики пространственного развития территорий Р.Ф. Гатауллин и Э.Р. Чувашаева помимо совершенствования институтов межрегионального и межмуниципального взаимодействия предлагают применять проектный подход в решении вопросов пространственного развития и обеспечивать взаимную выгоду для всех задействованных территорий [Гатауллин, Чувашаева 2024].

Представленные на рис. 1 неформальные институты в большей степени зависят от предыдущей траектории развития, но способны усиливать или ослаблять эффект действия формального института на пространственное развитие территории. Организационная культура региона, предпринимательская культура и лояльность населения отражают заинтересованность местных участников в реализации мероприятий, связанных с развитием территории [Леонтьева 2004]. Инвестиционный климат показывает способность привлекать в регион новых участников для развития местного производства – обновления существующей производственной базы или освоения новых направлений как по отраслям, так и по территориям размещения [Елсуков 2019].

Пространственную трансформацию Нижегородской области в крупнейшую городскую агломерацию Волжско-Камского бассейна С.А. Виноградова, О.С. Рыбкина, С.В. Устинкин и А.А. Фоменков связывают не только с развитием инфраструктуры, объединившей группу населенных пунктов региона, но и с процессами переориентации имиджа Нижнего Новгорода с «город промышленности» на «город для людей» [Виноградова и др. 2022]. В своем исследовании авторы проанализировали, как использование таких инструментов регионального развития, таких как геокультурный брендинг и территориальный маркетинг, позволило властям Нижегородской области изменить восприятие региона как жителями и хозяйствующими субъектами данной территории, так и другими. Изменение имиджа Нижегородской области также сопровождается изменениями неформальных институтов пространственного развития, например улучшением инвестиционного климата региона. А получение статуса самого комфортного города России для проживания в рейтинге 2021 г. положительно сказывается на лояльности местного населения (рис. 1) [Виноградова и др. 2022].

Анализ стратегий социально-экономического развития и схем территориального планирования группы регионов, расположенных на р. Волге, показал несогласованность основных элементов формальных институтов пространственного развития. Сдерживающее или стимулирующее влияние неформальных



Рис. 3. Матрица взаимодействия формальных и неформальных институтов пространственного развития региона

Источник: составлено автором

институтов на пространственное развитие требует дополнительной оценки органами государственного управления данных регионов при проведении мероприятий по согласованию стратегий социально-экономического развития со схемами территориального планирования, т. е. переход из квадрантов III–IV в квадрант I (рис. 3). В части формальных институтов пространственного развития региональным органам управления следует согласовать части СТП и ССЭР, касающиеся пространственного развития, и интересы других заинтересованных сторон, например соседних территорий.

Заключение

В настоящее время еще не сформировано единого подхода к определению набора институтов пространственного развития ни на федеральном, ни на региональном уровнях. Тем не менее существует потребность в формировании минимального набора данных институтов для обеспечения достижения целей пространственного развития всего государства и его территорий. Российская Федерация по площади является крупнейшим государством, поэтому достижение целей пространственного развития страны зависит от деятельности региональных органов власти, реализующих программы и мероприятия пространственного развития в субъектах РФ.

Несмотря на отсутствие на региональном уровне стратегий пространственного развития, субъекты Федерации обладают достаточными возможностями по формированию институциональных основ пространственного развития своих территорий, используя такие плановые документы, как схема территориального планирования и стратегия социально-экономического развития. Но главным препятствием становится «размытость» данных документов как в аналитико-прогнозной части (пример Ярославской области), так и в несогласованности целевых ориентиров между СТП и ССЭР.

Важным становится согласование целей и условий пространственного развития, отраженных в схеме территориального планирования и стратегии социально-экономического развития, разработка концепции (модели) пространственного развития и включение ее в СТП с указанием основных положений в региональной стратегии. Общая концепция пространственного развития региона должна содержать приоритеты пространственного развития каждого муниципального образования, входящего

в субъект РФ, которые должны быть представлены в аналогичных документах на муниципальном уровне. С учетом муниципальных диспропорций развития, характерных для субъектов РФ, региональная концепция пространственного развития будет способствовать развитию межмуниципального сотрудничества и преодолению муниципальных диспропорций.

Институты пространственного развития региона также должны учитывать интересы соседних территорий, что может выражаться как в реализации совместных проектов, например развитие общей инфраструктуры, так и в учете влияния используемых на территории региона инструментов пространственного развития на возможности пространственного или социально-экономического развития соседних субъектов РФ. Для обеспечения эффективности мероприятий пространственного развития следует более широко внедрять практику межрегионального сотрудничества не только соседних территорий, но и с субъектами РФ, входящими в один макрорегион.

Литература

- Базуева, Дубровская 2021 – *Базуева Е.В., Дубровская Ю.В.* Обоснование причин неэффективности системы институтов пространственного развития РФ в контексте параметров качества // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2021. Т. 16. № 2. С. 150–167. DOI: 10.17072/1994-9960-2021-2-150-167.
- Бухвальд, Виленский 2017 – *Бухвальд Е.М., Виленский А.В.* Институты развития в стратегическом планировании пространственной структуры российской экономики // Региональная экономика. Юг России. 2017. № 1 (15). С. 77–86. DOI: 10.15688/re.volsu.2017.1.8.
- Валентик 2021 – *Валентик О.Н.* Новые институты политики пространственного регулирования в Российской Федерации // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 28. С. 114–121.
- Виноградова и др. 2022 – *Виноградова С.А., Рыбкина О.С., Устинкин С.В., Фоменков А.А.* Пространственное развитие территорий: практические аспекты реализации имиджевых ресурсов крупнейшей агломерации // Власть. 2022. Т. 30. № 4. С. 75–83. DOI: 10.31171/vlast.v30i4.9128.
- Воронов и др. 2024 – Государственное и муниципальное управление Вопросы теории и практики / Воронов А.С., Кудина М.В., Купряшин Г.Л. [и др.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2024. 192 с. ISBN 978-5-238-03861-2.
- Гатауллин, Чувашаева 2024 – *Гатауллин Р.Ф., Чувашаева Э.Р.* Тенденции, противоречия и закономерности функционирования институтов межрегионального и межмуниципального сотрудничества // Вестник университета. 2024. № 12. С. 50–57. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-12-50-57.

- Дубровская 2017 – *Дубровская Ю.В.* Инструменты и институты активизации межрегионального взаимодействия в отечественной экономике // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2017. № 4 (60). С. 34–44. DOI: 10.25513/1812-3988.2017.4.34-44.
- Елсуков и др. 2019 – *Елсуков М.Ю., Маевский А.В., Чеберко Е.Ф.* Инвестиционный климат и инвестиционная привлекательность макрорегионов России // Управленческое консультирование. 2019. № 12 (132). С. 70–89. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-12-70-89.
- Леонтьева 2004 – *Леонтьева Л.С.* Организационная культура: региональный аспект: Монография / Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт); Институт государственного и муниципального управления МУБиНТ. М., 2004. 240 с.
- Молчанов, Молчанова 2023 – *Молчанов И.Н., Молчанова Н.П.* Стратегическое планирование и пространственное развитие России: проблемы, институты // Экономика. Налоги. Право. 2023. № 16 (6). С. 60–67. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-6-60-67.
- Монгуш 2020 – *Монгуш С.П.* Пространственное социально-экономическое развитие взаимодействующих регионов (на примере регионов Сибирского федерального округа) // Региональная экономика: теория и практика. 2020. Т. 18. № 7 (478). С. 1266–1285. DOI: 10.24891/te.18.7.1266.
- Новоселов, Волянская 2024 – *Новоселов А.С., Волянская Т.В.* Проблемы модернизации стратегического планирования и управления экономикой региона в контексте глобальных изменений // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 4 (80). URL: <https://eee-region.ru/article/8012/>
- Проскурнова 2022 – *Проскурнова К.Ю.* Вопросы пространственного развития российских регионов // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 116–128. DOI: 10.24412/2070-1381-2022-92-116-128.
- Сорокина, Чайникова 2022 – *Сорокина Н.Ю., Чайникова Л.Н.* Роль институтов развития в реализации целей государственных программ направления «Сбалансированное региональное развитие» и Стратегии пространственного развития Российской Федерации // Региональная экономика. Юг России. 2022. Т. 10. № 2. С. 4–14. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.2.1>.
- Татаркин 2012 – *Татаркин А.И.* Формирование региональных институтов пространственного развития Российской Федерации // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2012. № 6 (24). С. 42–59.

References

- Bazueva, E.V. and Dubrovskaya, Yu.V. (2021), “Quality determinants based justification of the reasons for an inefficient system of the RF spatial development institutions”, *Perm University Herald. Economy*, vol. 16, no. 2, pp. 150–167. DOI: 10.17072/1994-9960-2021-2-150-167.
- Bukhvald, E.M. and Vilenskii, A.V. (2017), “Institutes of development in strategic planning of spatial structure of the Russian economy”, *Regional Economy. South of Russia*, no. 1 (15), pp. 77–86, DOI: 10.15688/re.volsu.2017.1.8.

- Dubrovskaya Yu.V. (2017), "Instruments and institutions of inter-regional interaction activation in the Russian economy", *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, no. 4 (60), pp. 34-44, DOI: 10.25513/1812-3988.2017.4.34-44.
- Elsukov, M.Yu., Mayevsky, A.V. and Cheberko, E.F. (2019), "Investment climate and investment attractiveness of macroregions of Russia", *Administrative Consulting*, no. 12, pp. 70-89.
- Gataullin, R.F. and Chuvashaeva, E.R. (2024), "Trends, contradictions, and patterns of functioning of interregional and inter-municipal cooperation institutions", *Vestnik universiteta*, no. 12, pp. 50–57. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-12-50-57.
- Leontieva, L.S. (2004), *Organizatsionnaya kul'tura: regional'nyi aspekt: Monografiya* [Organizational culture. Regional aspect], Moskovskaya mezhdunarodnaya vysshaya shkola biznesa "MIRBIS" (Institut); Institut gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya MUBiNT, Moscow, Russia.
- Molchanov, I.N. and Molchanova, N.P. (2023), "Strategic planning and spatial development of Russia: Problems, institutions", *Economics, Taxes & Law*, no. 16 (6), pp. 60-67. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-6-60-67.
- Mongush, S.P. (2020), "Spatial Socioeconomic Development of Cooperating Regions: The Siberian Federal District Case Study", *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 18, iss. 7, pp. 1266–1285, <https://doi.org/10.24891/re.18.7.1266>
- Novoselov, A.S. and Volyanskaya, T.V. (2024), "Problems of modernization of strategic planning and management of the regional economy in the context of global changes", *Regional economics and management: electronic scientific journal*, no. 4 (80). Available at: <https://eee-region.ru/article/8012/>
- Proskurnova, K.Yu. (2022), "Issues of Russian regions spatial development", *Public Administration E-journal*, no. 92, pp. 116-128, DOI: 10.24412/2070-1381-2022-92-116-128.
- Sorokina, N.Yu. and Chaynikova, L.N. (2022), "Role of Development Institutions in the Achievement of State Programs Goals of Sections 'Balanced Regional Development' and Spatial Development Strategy of the Russian Federation", *Regional Economy. South of Russia*, vol. 10, no. 2, pp. 4-14, DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.2.1>.
- Tatarkin, A.I. (2012), "Forming of the regional institutions of spatial development of the Russian Federation", *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, no. 6 (24), pp. 36-50.
- Valentik, O.N. (2021), "New institutions of spatial regulation policy in the Russian Federation", *Innovation. Science. Education*, no. 28, pp. 114-121.
- Vinogradova, S.A., Rybkina, O.S., Ustinkin, S.V. and Fomenkov, A.A. (2022), "Spatial Development of Territories. Practical Aspects of the Implementation of Image Resources for the Largest Agglomeration", *Vlast' (The Authority)*, vol. 30, no. 4, pp. 75-83, DOI: 10.31171/vlast.v30i4.9128.
- Voronov, A.S., Kudina, M.V., Kupryashin G.L. et al. (2024), *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie Voprosy teorii i praktiki* [State and municipal administration Theoretical and practical issues], UNITY-DANA, Moscow, Russia.

Информация об авторе

Ксения Ю. Проскурнова, кандидат экономических наук, доцент, Ярославский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Ярославль, Россия; 150023, Россия, Ярославль, ул. Бол. Полянки, д. 3; proskurnova@hotmail.com, ORCID ID 0000-0002-4168-1282

Information about the author

Ksenia Yu. Proskurnova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Yaroslavl branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl, Russia; bld. 3, Bol. Polyanki Street, Yaroslavl, Russia, 125047; proskurnova@hotmail.com, ORCID ID 0000-0002-4168-1282

Социальная ответственность бизнес-структур в России

Анастасия А. Плюхина

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, pluhinaa@yandex.ru*

Алексей М. Гришин

Независимый исследователь, Москва, Россия, alekseyyyy96@mail.ru

Аннотация. В статье описываются дефиниции понятия, сущности и функций корпоративной социальной ответственности бизнеса. Целью исследования является выявление и анализ приоритетных направлений социальной ответственности как фактора оптимизации бизнес-процессов и повышения экономической устойчивости российских бизнес-структур. Обосновывается важность использования инструмента корпоративной нефинансовой отчетности для достижения существенного уровня показателей устойчивого развития компаний. Анализируется выпуск нефинансовой отчетности и социально-ориентированных отчетов по секторам экономики России, а также характеристики качества раскрытия данных нефинансовой отчетности. Представлена отраслевая специфика выпуска нефинансовой отчетности в России. Проанализированы национальные стандарты социальной ответственности и формирования нефинансовой отчетности бизнес-структур в России. Изучены ключевые стратегии и показатели социальной политики, выявлены ключевые особенности реализации социальной политики корпоративной социальной ответственности российских бизнес-структур. Меры социальной политики российских бизнес-структур преимущественно нацелены на элементы внутренней социальной ответственности, такие как удовлетворенность и лояльность сотрудников, профессионализм и квалификация сотрудников, гендерное равенство, охрана труда и промышленная безопасность.

Ключевые слова: структура бизнеса, экономическая устойчивость, социальная ответственность, нефинансовая отчетность, корпоративная социальная ответственность, социальная политика бизнеса

Для цитирования: Плюхина А.А., Гришин А.М. Социальная ответственность бизнес-структур в России // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 102–119. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-102-119

Social responsibility of business structures in Russia

Anastasia A. Plyukhina

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, pluhinaa@yandex.ru

Aleksey M. Grishin

Independent Researcher, Moscow, Russia, alekseyyyy96@mail.ru

Abstract. The article describes definitions of the concept, essence and functions of corporate social responsibility in business. The research aims at identifying and analyzing the priority areas of social responsibility as a factor in optimizing business processes and increasing the economic sustainability of Russian business structures. The importance of using a corporate non-financial reporting tool to achieve a significant level of indicators for the sustainable development of companies is substantiated. Authors analyze the issue of non-financial reporting and socially oriented reports on the sectors of the Russian economy as well as the characteristics of the disclosure quality for non-financial reporting data. The article presents the industry specifics in issuing non-financial statements in Russia. There is also an analysis in national standards of social responsibility and the formation of non-financial reporting of business structures in Russia. The key strategies and indicators of social policy are studied, the key features of the implementation of the social policy of corporate social responsibility of Russian business structures are revealed. The social policy measures of Russian business structures are mainly aimed at elements of internal social responsibility, such as employee satisfaction and loyalty, professionalism and qualifications of employees, gender equality, occupational safety and industrial safety.

Keywords: structure of business, economic sustainability, social responsibility, non-financial reporting, corporate social responsibility, business social policy

For citation: Plyukhina, A.A. and Grishin, A.M. (2025), "Social responsibility of business structures in Russia", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics, Management. Law" Series*, no. 2, pp. 102-119, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-102-119

Введение

Концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) прошла достаточно длительный этап становления и развития: от узкоспециализированной ниши ограниченного круга крупнейших международных компаний и единичных исследований до широкого спектра актуализированных научно-исследовательских работ и повсеместного использования различными компаниями, вне зависимости от объема производства, уровня органи-

зации, численности персонала и т. п. Прогресс в развитии концепции КСО добился таких масштабов, что на сегодняшний день компании из многих развитых и развивающихся стран планируют организационно-управленческое устройство и стратегическое развитие исходя из моделей, построенных на концепции КСО.

Однако концепцию КСО нельзя рассматривать только с позиции этики и морали. Мотивационный элемент в виде экономической выгоды или имиджевых предпочтений играет существенную роль. В современных условиях политическая и экономическая конъюнктура сложилась таким образом, что компании независимо от уровня имплементации элементов КСО вынуждены балансировать между ключевыми параметрами данной системы: социальным аспектом, экологическим аспектом, корпоративным управлением и финансово-экономической выгодой. Основная проблема заключается в том, что невозможно исключить ни один из представленных элементов, поскольку данная ситуация грозит рисками полного прекращения деятельности, и руководству компаний предстает нетривиальная задача эффективной балансировки этих элементов, исходя из текущей внутренней и внешней конъюнктуры.

Социальным аспектом системы КСО является комплекс добровольных мер, направленных на развитие общества, общественных институтов и увеличение общественного благосостояния в контексте реализации социально-ориентированных программ и удовлетворения потребностей заинтересованных сторон компании [Удальцова, Щербинина 2024]. Многообразие понятия социальной ответственности включает в себя многие составляющие, среди которых: благотворительные проекты; политика равных возможностей; программы повышения квалификации для сотрудников; уровень оценки, вознаграждения и мотивации труда; корпоративные стандарты труда; нормы производственной и промышленной безопасности и т. п. Однако компонент добровольности в данной парадигме является не более чем условностью, поскольку национальное и отраслевое законодательство регулирует многие аспекты социальной ответственности.

Цель статьи – выявление и анализ приоритетных направлений социальной ответственности как фактора оптимизации бизнес-процессов и повышения экономической устойчивости российских бизнес-структур.

Гипотеза

Развитие аспектов социальной ответственности российских бизнес-структур привлекает прежде всего наиболее конкурентоспособные международные компании России, работающие в ключевых отраслях, обеспечивающих основной рост ВВП.

Материалы и методы

Материалами исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты в области трудового права и промышленной безопасности, данные Центрального банка РФ, агрегированные Российским союзом промышленников и предпринимателей нефинансовые отчеты компаний из различных отраслей России, а также годовые отчеты крупнейших российских компаний в период 2021–2023 гг. В контексте теоретической базы были проанализированы труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию.

Методика исследования построена на методах: анализа, сопоставления, сравнительного анализа, статистического метода обработки информации.

Теоретические основы

Фундаментальными исследователями теоретико-практических аспектов концепции КСО бизнес-структур являлись такие ученые, как А.Б. Кэрролл, Ю.Е. Благов, В.С. Катькало, Г.Б. Клейнер, Р.Э. Фриман, У.С. Фредерик, К. Дэвис, Дж. Элкингтон, М. Фридман, Р. Аккерман и др.

Концепцию КСО как главного механизма социальной ответственности бизнеса, встроенного в организационно-управленческую структуру предприятия в пределах внутренних и внешних сред, рассматривали такие ученые, как: М. Портер, Л.В. Хорева, И.С. Глебова, А.Б. Кэрролл, Л. Престон, М. Веласкес, П. Друкер и др.

Процесс институционализации КСО, выявление предпосылок, взаимосвязей интеграционных процессов формирования социальной ответственности бизнеса как сформировавшегося института нашел свое отражение в работах следующих авторов: Р. Аккерман, Дж. Кэмпбелл, Г.Б. Клейнер, С.Ю. Глазьев, Дж. Мун, Л.И. Полищук и др.

Если рассматривать актуальные тенденции развития научной мысли концепции корпоративной социальной ответственности, то такие ученые, как Диллик Т. и Хокертс К., акцентируют внимание на нахождении и установлении определенного баланса между экономической составляющей, обществом и окружающей средой. В свою очередь, одним из центральных вопросов остается проблема экономической окупаемости структурных внедрений стратегий корпоративной социальной ответственности для корпораций, а также оценка социальной эффективности [Плюхина 2016, с. 1572]. Данной проблематикой занимались, например, такие ученые как Х.М. Усман, Дж. Халид, С. Адомако и др.

Мотивационные элементы инструментальных, моральных и этических групп практик устойчивого развития исследовались такими учеными как Ю. Чен, И.Дж. Чен, А. Полраддж, С. Блом, С.С. Ченг, Т. Каутонен и др. При этом мотивационные элементы устойчивого развития в практическом плане не могут решить проблему доступности и возможности внедрения систем устойчивого развития. В свою очередь такие исследователи, как К. Трамп, Т. Гюнтер, М.Дж. Эпштейн, М.Дж. Рой, П. Кристманн, А. Хейв, Дж. Феррейра, Р. Беркемайер, Ф. Фигге оставляли мотивационные элементы без внимания, а делали акцент на способностях корпораций внедрять элементы устойчивого развития. Среди таких способностей – высокая ресурсная необходимость для внедрения и ресурсная ограниченность. Финансовые ресурсы в данных исследованиях являются главными препятствиями внедрения при их отсутствии, а улучшение финансовых показателей стимулирует ускоренное внедрение элементов устойчивого развития [Chater et al. 2023].

А.Б. Кэрролл рассматривает понятие КСО как правовой, экономической и этический аспект ответственности бизнеса перед обществом. Компании должны достигать экономической прибыли и одновременно соблюдать местное законодательство, этико-моральные нормы ведения бизнеса, а также принимать на себя добровольные социальные обязательства, учитывая при этом моральные ожидания общества [Carroll 1991].

Р.Э. Фриман, напротив, рассматривает понятие КСО с точки зрения теории заинтересованных сторон, где корпорация обязана учитывать интересы группы лиц, которые оказывают влияние на деятельность корпорации [Freeman 1984].

Дж. Линдгрэн анализирует понятие КСО не только как деятельность компании, но и как эффективное взаимодействие с окружающей средой и обществом. Социальные, экологические,

этико-моральные аспекты становятся ключевыми факторами для формирования имиджа, репутации, а также долгосрочного устойчивого развития бизнес-процессов [Lindgren 2010].

Результаты исследования

Социальная ответственность во многом оперирует такими терминами, как гендерное равенство, инклюзивность и разнообразие. Гендерное равенство – это прежде всего юридическое обеспечение равных, конкурентных возможностей обоих полов в сфере реализации любого права, особенно на труд [Головинова 2022]. Инклюзивность – это форма социально-общественной активности, где приоритетом выступают такие направления, как толерантность, равенство, единство и равноправие всех субъектов общества вне зависимости от национальных, гендерных, религиозных, физических и возрастных особенностей [Багдасарова, Самкова 2023]. Разнообразие, в свою очередь, охватывает широкий спектр социальных, культурных и экономических аспектов для гармоничного развития общества. В первую очередь это гендерное и социальное многообразие.

В России корпоративные инвестиции в область устойчивого развития начали поступать сравнительно недавно. На этапе становления корпоративной культуры российские бизнес-структуры были нацелены на налаживание и масштабирование бизнес-процессов и игнорировали аспекты устойчивого развития в силу приоритетности собственного благосостояния. Но постепенно данный тренд менялся, и на сегодняшний день многие компании осознают преимущества инвестирования в устойчивое развитие, в том числе – получение ряда преференций.

Многие крупные российские компании в стратегических планах развития отмечают целевые критерии достижения показателей устойчивого развития, в частности социальной ответственности и развития нематериальных активов.

Отраслевая специфика выпуска нефинансовой отчетности в России свидетельствует о том, что отрасли, которые вносят наибольший вклад в темпы роста ВВП, такие как нефтегазовая, электроэнергетика, атомная, химическая и нефтехимическая, металлургическая и горнодобывающая, а также финансовая, наиболее активно формируют нефинансовую отчетность. Ежегодные выпуски нефинансовой отчетности в представленных отраслях либо остаются на стабильно высоком уровне на протяжении анализируемого периода, либо демонстрируют наиболее

Таблица 1

Количество компаний и количество выпусков нефинансовой отчетности
с разбивкой по отраслям в России, 2011–2018 гг.¹

Отрасль	Год								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Нефтегазовая	13	14/15	13	14	11	11/12	12/13	12/15	
Электроэнергетика	9	7	9	7	10	9	7	9	
Атомная	7	9	10	11	11	9	8	6	
Деревообрабатывающая	1	1	1	1	1	1	0	1	
Химическая и нефтехимическая	5/6	8	7	10	10	10	9/10	9/10	
Металлургическая и горнодобывающая	8/9	7	11	8/9	9/10	11	10	14	
Производство машин и оборудо- вания	1	1	1	1	2	2	2	2	
Пищевая	5	7	6	5	6	4	4	5	
Телекоммуникационная	2	4	6	3	3	2	4	4	
Фармацевтическая	1	0	1	1	1	0	1	0	
Финансовая	9	8	7	7	6	6	7	7	
ЖКХ	2	1	3	1	1	1	0	2	
Строительство	0	1	0	0	0	0	0	1	
Транспорт	2	1	2	2	2	2	2	3	
Услуги	1	2	2	1	2/4	3	3	2	
Розничная торговля	–	–	–	–	–	1	1	2	
Итого	65/68	71/72	79	71/73	75/78	70/71	70/72	79/83	

¹ Нефинансовая отчетность в России и мире: Цели устойчивого развития в фокусе внимания: Аналитический обзор за период 2017–2018 гг. URL: <https://www.spprrk.ru/content/news/2210/Nefinansovaya-otchetnost-obzor.pdf> (дата обращения: 15 октября 2024).

существенный рост. К отраслям с наиболее существенным увеличением выпуска нефинансовой отчетности можно отнести химическую и нефтехимическую, металлургическую и горнодобывающую отрасли. При этом компании из представленных отраслей входят в число наиболее конкурентоспособных международных компаний России. К отраслям, наименее склонным к формированию нефинансовой отчетности, можно отнести деревообрабатывающую, фармацевтическую, строительную отрасли, сферу ЖКХ и розничную торговлю (табл. 1).

Согласно данным, представленным на рис. 1, крупнейшими секторами экономики России, в которых компании выпускают нефинансовую отчетность, являются секторы энергетики, финансов и страхования, металлургический и горнодобывающий, нефтегазовый. При этом если рассматривать статистику социальных отчетов, структура лидирующих отраслей остается практически неизменной, но добавляется сектор НКО и отрас-

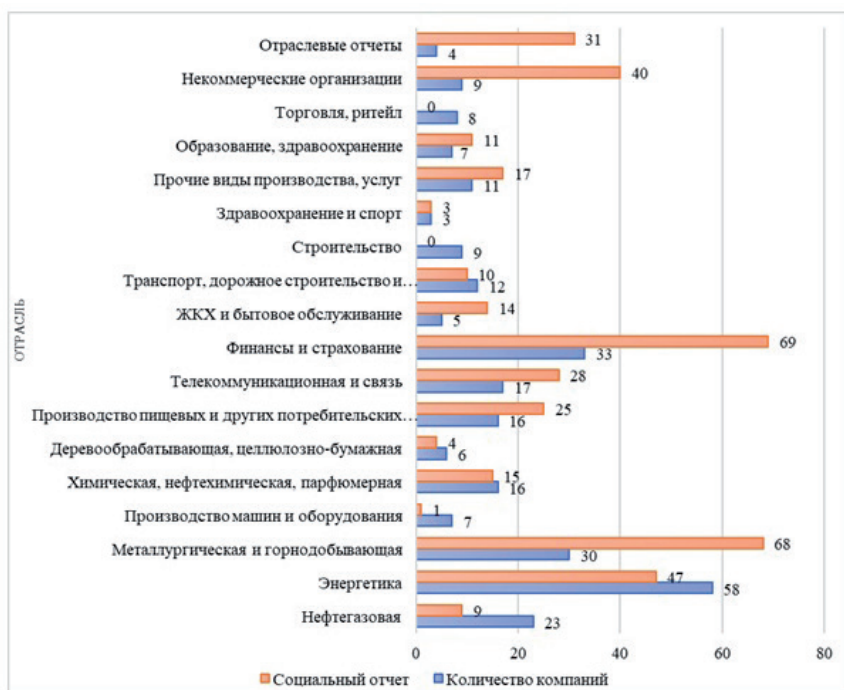


Рис. 1. Общее количество компаний в России с учетом отраслевой принадлежности, выпускающих нефинансовую и социальную отчетность, по состоянию на август 2024 г.



Рис. 2. Данные по наиболее и наименее подробному раскрытию сфер КСО в нефинансовой отчетности российских бизнес-структур в 2023 г.²

левые отчеты. Более того, сравнивая статистику социальных и экологических отчетов, можно прийти к выводу, что социальных отчетов существенно больше, чем экологических. Анализируя текущие тренды формирования и выпуска нефинансовой отчетности, можно сделать вывод, что в России фиксируется умеренно средний рост числа компаний, выпускающих нефинансовую отчетность (с 164 компаний в 2017 г. до 275 компаний в 2024 г.). Таким образом, прирост составил более 65%.

Проанализируем, какие показатели в нефинансовой отчетности раскрываются наиболее и наименее подробно (рис. 2).

Российские бизнес-структуры наиболее детально в нефинансовой отчетности раскрывают показатели преимущественно социальной ответственности – численность и обучение персонала, этический кодекс, взаимодействие с обществом. При этом проблемными и чувствительными областями остаются инновации и ключевые показатели устойчивого развития и некоторые аспекты экологического менеджмента. Если рассматривать качество раскрытия подробнее, то в период с 2018 по 2023 г. структура качества раскрытия не претерпевала серьезных изменений, около 55% информации в отчетах носит высокоинформативный и проработанный характер.

² Индексы РСПП в области устойчивого развития – 2023 (ESG-индексы) «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития». URL: https://rspp.ru/upload/content/822/zg3v2bu9s8vofeeottbbvbf79s7ltrdi/Prezentatsiya_ESG_indeksy_-2023_fin.pdf (дата обращения: 15 октября 2024).

При этом если рассматривать социальные аспекты внешней среды компаний, то также около 55 % информации носит проработанный характер, а если социальные аспекты внутренней среды, то данный показатель увеличивается до 63 %. Можно отметить, что по качеству раскрытия социальные аспекты немного уступают лишь экологическим аспектам, тогда как экономические и управленческие сферы сильно уступают как экологическим, так и социальным.

Рассматривая отечественную специфику формирования нефинансовой отчетности, необходимо более подробно проанализировать национальные стандарты социальной ответственности в контексте устойчивого развития. Согласно статье 216.2 ТК РФ, работодатель обязан информировать работника об условиях и охране труда на рабочем месте, о профессиональных рисках, о предоставляемых гарантиях работнику и полагающихся компенсациях и средствах индивидуальной защиты³. Более того, Федеральный закон № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» четко разделяет опасные производственные объекты на различные классы опасности и исходя из класса опасности формирует последовательный перечень требований для соблюдения безопасного производства⁴. Таким образом, можно констатировать, что российская специфика социальной ответственности в контексте развития систем охраны труда и промышленной безопасности исключает аспекты добровольности и подлежит полному регулированию со стороны государства.

Если рассматривать добровольные рекомендации по формированию нефинансовой отчетности, необходимо упомянуть Информационное письмо Банка России от 12.07.2021 № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ». Данный документ регулирует принципы раскрытия нефинансовой информации, состав нефинансовой информации, использование международных стандартов при раскрытии нефинансовой информации, порядок и сроки раскрытия, аспекты внешней независимой оценки. Состав раскрываемой информации должен включать такие разделы, как отражение вопросов устойчивого развития в стратегии компании;

³ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 26.12.2024) // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

⁴ Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) // СЗ РФ. 1997. № 30. Ст. 3588.

ориентиры в достижении целей устойчивого развития ООН, Парижского соглашения по климату, национальных стратегий развития окружающей среды, экономики и социальной сферы; данные о корпоративном управлении компании; бизнес-модель.

В контексте социальных аспектов деятельности компаний рекомендуется раскрывать такие разделы: вопросы гендерного и этического разнообразия, взаимоотношение с профсоюзами, вопросы охраны здоровья, аспекты человеческого капитала, взаимоотношение с заинтересованными сторонами, диалог с гражданским обществом и т. п.⁵ Однако стоит подчеркнуть, что данный документ носит рекомендательный характер и не обязателен к исполнению.

В рамках представленного исследования целесообразно более детально изучить специфику реализации социальной политики российских бизнес-структур, чтобы определить ключевые тенденции и проблематику реализации комплекса мер. При выборочном анализе компании будут отобраны исходя из лидирующих мер социальной политики. В частности, в вопросах прав человека, разнообразия и инклюзивности по мнению рейтинговой группы «РАЕХ» за 2023 г. лидирующие положения занимают компании ПАО «МТС», ПАО «Фосагро» и Группа НЛМК⁶.

Согласно данным, представленным в табл. 2, можно констатировать, что социальная политика российских бизнес-структур этимологически гомогенна. Независимо от специфики деятельности и размера компании ключевые показатели, цели и задачи социальной политики однородны и приведены к общему знаменателю, нацеленному на развитие именно социальной внутренней среды, нежели внешней. Важность социальных показателей внешней среды носит опосредованный характер и существенно уступает внутренним, а также является не более чем дополнением к системе мер социальной политики. Более того, целеполагание стратегического роста компании подразумевает активное взаимодействие с местными сообществами и общественными институтами на территориях.

⁵ Банк России – 2021. Информационное письмо № ИН-06-28/49 от 12.07.2021 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ». URL: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf (дата обращения: 17 февраля 2025).

⁶ РАЕХ права человека: топ-50 российских компаний, проявляющие наибольшее внимание к вопросам прав человека, разнообразия и инклюзивности (2023 год). URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/human_rights/2023/ (дата обращения: 15 октября 2024).

Таблица 2

Цели социальной политики и инвестиции в социальные
и благотворительные проекты компаний ПАО «МТС»,
ПАО «Фосагро» и Группа НЛМК⁷

Компания	Ключевые стратегии социальной политики	Общие показатели инвестиций в социальную сферу
ПАО «МТС»	Поддержание инклюзивной корпоративной культуры. Обеспечение гендерного равенства на всех уровнях. Развитие комфортной и безопасной рабочей среды. Развитие корпоративных волонтерских программ. Профессиональное развитие, повышение личной и командной эффективности сотрудников	Благотворительная деятельность и социальные инвестиции: 603,5 млн руб. (2022 г.) Затраты на меры по охране труда: 167,4 млн руб. (2022 г.)
ПАО «Фосагро»	1. Поддержание инклюзивной рабочей среды. 2. Гендерное равенство. 3. Поддержка показателя удовлетворенности и лояльности сотрудников. 4. Развитие систем социальных льгот и гарантий для сотрудников. 5. Развитие программы переподготовки и профессионального развития	1. Инвестиции в социальные программы: 2195 млн руб. (2023 г.) 2. Затраты на меры по охране труда и промышленной безопасности: 7435 млн руб. (2023 г.)
Группа НЛМК	Развитие местных сообществ. Развитие систем охраны труда и промышленной безопасности. Конкурентноспособные условия труда. Развитие систем профессионализма и квалификации сотрудников. Поддержание высокого уровня вовлеченности сотрудников	Социальные инвестиции: 8235 млн руб. (2023 г.) Затраты на меры по охране труда и промышленной безопасности: 4400 млн руб. (2023 г.)

⁷ ПАО «МТС». Отчет об устойчивом развитии за 2022 год. URL: https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/images/otchet-ustojchivogo-razvitiya-mts-za-2022-god-rus.pdf (дата обращения: 23 октября 2024); Группа НЛМК. Отчет об устойчивом развитии за 2023 год. URL: <https://nlmk.com/upload/iblock/126/b6t1ebnzyixz53ouf4t6nc726k9ju33q/NLMK-Otchet-ob-ustoychivom-razviti-i-2023.pdf> (дата обращения: 23 октября 2024);

ПАО «Фосагро». Отчет об устойчивом развитии за 2023 год. URL: <https://cdn.phosagro.ru/upload/iblock/e91/5il5hjpnbixmv271j7pa7kwv2ct0nixu.pdf> (дата обращения: 23 октября 2024).

Таблица 3

Количественные показатели социальной ответственности компаний ПАО «МТС», ПАО «Фосагро» и Группа НЛМК, в период с 2021 по 2023 гг.⁹

Компания	Наименование показателя	Год		
		2021	2022	2023
ПАО «МТС»	Текущая стоимость персонала, %	23	17,8	н/д
	Индекс лояльности и удовлетворенности сотрудников, %	87,3	91,03	н/д
	Объем инвестиций на обучение сотрудников, млн руб.	105,7	210	н/д
	Средняя заработная плата, тыс. руб.	70,6	81,3	н/д
	Коэффициент LTIFR на 1 млн чел.	н/д	0,02	н/д
ПАО «Фосагро»	Доля женщин в общей численности персонала, %	45,6	45,2	н/д
	Текущая стоимость персонала, %	8,1	9,8	11,6
	Индекс лояльности и удовлетворенности сотрудников, %	57	69	73
	Объем инвестиций на обучение сотрудников, млн руб.	235,2	271,8	262,4
	Средняя заработная плата, в тыс. руб.	111,2	132,1	147,6
Группа НЛМК	Коэффициент LTIFR, на 1 млн чел.	0,81	0,38	0,61
	Доля женщин в общей численности персонала, %	33	34	34
	Текущая стоимость персонала, %	7,2	7,7	н/д
	Индекс лояльности и удовлетворенности сотрудников, %	н/д	н/д	н/д
	Объем инвестиций на обучение сотрудников, млн руб.	3654	586	944,4
	Средняя заработная плата, тыс. руб.	76	95	100
	Коэффициент LTIFR на 1 млн чел.	0,64	0,54	0,52
	Доля женщин в общей численности персонала, %	25	25	25

⁹ Там же.

Проанализируем ряд количественных показателей представленных компаний в период с 2021–2023 гг. (табл. 3).

Согласно представленным данным, можно сделать следующие выводы.

1. ПАО «МТС» по всем ключевым показателям показала умеренно позитивную динамику. При этом показатели индекса лояльности и удовлетворенности сотрудников, коэффициент LTIFR, а также доля женщин в общей численности персонала среди конкурентов показали наилучшие результаты в силу специфики деятельности компании. Однако низкий уровень раскрываемости показателей препятствует более детальной оценке.

2. ПАО «Фосагро» среди анализируемых компаний лучше конкурентов раскрывает ключевые метрики социальной политики, при этом данные свидетельствуют о разнонаправленной динамике. Большинство показателей отражает умеренно положительную динамику, за исключением текучести кадров, которая выросла на 3,5%, и доли женщин в общей численности персонала, которая не претерпела изменений.

3. Группа НЛМК также показывала разнонаправленную динамику, при этом существенного прогресса удалось добиться только в показателях коэффициента LTIFR и средней заработной платы. Более того, объем инвестиций на обучение сотрудников за анализируемый период сократился в 3,8 раза.

Все рассмотренные компании имеют проработанную социальную политику в контексте устойчивого развития, которая заключается в высокой степени приверженности принципам КСО. В компаниях существует последовательная политика в отношении социальной ответственности, регулярно выпускается специальный раздел устойчивого развития в годовом отчете, существует специальный комитет и отдел контроля политики устойчивого развития, осуществляется прогресс достижения критериев социальной ответственности, идентифицированы риски социальной ответственности в разрезе отраслевой специфики, существует независимая положительная оценка консалтинговой компании отчета устойчивого развития, выработана стандартизированная процедура составления нефинансовой отчетности, а также существуют релевантные прогнозные модели социальной ответственности.

Дискуссия

В представленном исследовании была проанализирована отраслевая специфика нефинансовой отчетности российских бизнес-структур, а также факторы и критерии социальной ответственности ведущих российских компаний в данной области. Результаты исследования показали, что социальная ответственность бизнеса в России остается не повсеместно распространенной и характерна в основном для ограниченного круга публичных и конкурентоспособных компаний из магистральных секторов экономики России. Среди отраслей, которые наиболее активно формируют нефинансовую отчетность, стоит выделить нефтегазовую, электроэнергетическую, атомную, химическую и нефтехимическую, металлургическую и горнодобывающую, а также финансовую.

Таким образом, результаты исследования подтвердили выдвинутую гипотезу о том, что развитие аспектов социальной ответственности российских бизнес-структур привлекает прежде всего наиболее конкурентоспособные международные компании России, работающие в ключевых отраслях, обеспечивающих основной рост ВВП.

Главными ограничениями исследования являются недоступность актуальных агрегированных и обезличенных данных нефинансовой отчетности российских компаний, а также использование исключительно публичных данных из корпоративных отчетов российских компаний.

Среди нерешенных вопросов исследования стоит выделить разработку методологии многокритериальной оценки влияния мер социальной ответственности российских компаний на общество и национальную экономику. Будущие исследования могут быть сосредоточены на лояльности и удовлетворенности сотрудников в зависимости от реализуемых программ социальной ответственности. Также представляется целесообразным изучение стимулов, способствующих формированию компаниями нефинансовой отчетности.

Заключение

Проведенный анализ показал, что российские бизнес-структуры в плане качества раскрытия нефинансовой отчетности информативнее раскрывают социальные аспекты внешней среды – взаимодействие с местными сообществами, социально-общественные и благотворительные проекты, благоустройство территорий и т. п. Социальные аспекты внутренней среды – обучение и развитие

персонала, производительность труда, корпоративные нормы охраны труда, нефинансовая поддержка персонала и т. п., раскрываются гораздо менее информативнее и детальнее.

Социальная политика российских бизнес-структур преимущественно гомогенна и нацелена на аспекты внутренней социальной ответственности: удовлетворенность и лояльность сотрудников, профессионализм и квалификация сотрудников, гендерное равенство, охрана труда и промышленная безопасность и т. д.

Социальная ответственность российских бизнес-структур развита на достаточно высоком уровне, поскольку существует когерентность определяющих данную парадигму факторов, среди которых – сильная протекционистская законодательная и правоприменительная база, защищающая права сотрудников перед компаниями; общественный консенсус, декларирующий безусловные прерогативы сотрудникам и соискателям в спорах с компаниями; низкая трудовая мобильность; высокая конкуренция на трудовом рынке.

Также следует отметить, что на сегодняшний день существует несколько доминирующих тенденций развития социальной ответственности и мер устойчивого развития в российских бизнес-структурах. Во-первых, интенсифицируется практика адаптации глобальных стандартов в области устойчивого развития (таких как Цели устойчивого развития ООН (ЦУР), стандарты GRI, стандарты устойчивого учета (SASB) и др.) к реалиям российской специфики и практики устойчивого развития. Примером указанной адаптации служат рекомендации ЦБ РФ по раскрытию компаниями нефинансовой информации, где в социальных аспектах особое внимание уделяется тому, что компании должны раскрывать информацию о взаимоотношении с профсоюзами, включая соблюдение прав профсоюзов. Более того, представленные рекомендации выделяют профсоюзы как отдельную заинтересованную сторону деятельности компании, мнение которой необходимо учитывать при разработке стратегии развития организации.

Во-вторых, компаниям, чтобы оставаться конкурентоспособными на российском рынке в контексте аспектов устойчивого развития, необходимо не только соотносить собственные стратегии роста с глобальными стандартами устойчивого развития, но и обеспечивать их согласованность с национальными проектами РФ, федеральными проектами, государственными программами РФ и другими инициативами. Представленные программы и проекты задают актуальные векторы развития социальной, экологической и экономической сфер общества.

В-третьих, продолжающаяся конъюнктура рекордно низкой безработицы в РФ будет стимулировать компании к расширению и интенсификации программ социальной ответственности, включая рост средней заработной платы работников, а также рост инвестиций на обучение сотрудников. Более того, представленный тренд будет способствовать достижению гендерного и возрастного трудового равенства. Акцент сместится на проекты, направленные на удержание и развитие персонала.

В-четвертых, в условиях продолжающегося санкционного давления на Россию компании вынуждены искать новых региональных партнеров и поставщиков, а также выстраивать новые логистические цепочки. Ожидается увеличение доли российских поставщиков и контрагентов, в том числе в сфере ESG-продуктов, таких как экологический консалтинг, «зеленые» и социальные облигации, ESG-страхование и т. п.

Литература

- Багдасарова, Самкова 2023 – *Багдасарова Д.Э., Самкова И.Г.* Инклюзия как структурный элемент развития информационного общества // Историческая и социально-образовательная мысль. 2023. № 15 (2). С. 75–88. DOI: 10.17748/2219-6048-2023-15-2-75-88.
- Головинова 2022 – *Головинова Ю.В.* Гендерное равенство как основа гармоничного развития государства и общества: социальный и правовой аспект // Society and Security Insights. 2022. № 4 (4). С. 141–149. DOI: 10.14258/ssi (2021)4-08.
- Плюхина 2016 – *Плюхина А.А.* Совершенствование методики оценки деятельности социальных предприятий // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 13. С. 1569–1582. DOI: 10.18334/rp.17.13.35402.
- Удальцова, Щербинина 2024 – *Удальцова Н.Л., Щербинина П.Л.* Социальная ответственность бизнеса: внедрение и воздействие на управление компанией // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11. № 1. С. 265–280. DOI: 10.18334/lim.11.1.120325.
- Carroll 1991 – *Carroll A.B.* The pyramid of CSR: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business Horizons. 1991. Vol. 34 (4). P. 39–48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Chater et al. 2023 – *Chater T., Chater B., Milich P., Zhabkar V.* Drivers of corporate environmental and social responsibility practices: A comparison of two moderated mediation models // Journal of Business Research. 2023. Vol. 159 (April). P. 113652. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113652.
- Freeman 1984 – *Freeman R.E.* Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- Lindgren 2010 – *Lindgren J.* Corporate responsibility: A critical approach to the marketing of corporate social responsibility // Journal of Business Ethics. 2010. Vol. 97 (3), P. 437–451.

References

- Bagdasarova, D.E. and Samkova, I.G. (2023), "Inclusion as the core element of the information society", *Historical and Socio-Educational Idea*, no. 15 (2), pp. 75–88. DOI: 10.17748/2219-6048-2023-15-2-75-88.
- Carroll, A.B. (1991), "The pyramid of CSR: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, no. 34 (4), pp. 39–48, DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Chater, T., Chater, B., Milich, P. and Zhabkar, V. (2023), "Drivers of corporate environmental and social responsibility practices: A comparison of two moderated mediation models", *Journal of Business Research*, vol. 159, p. 113652, DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113652.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, USA.
- Golovinova, Yu.V. (2022), "Gender equality as the basis for harmonious development of the state and society: social and legal aspects", *Society and Security Insights*, no. 4 (4), pp. 141–149, DOI: 10.14258/ssi(2021)4-08.
- Lindgren, J. (2010), "Corporate responsibility: A critical approach to the marketing of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, no. 97 (3), pp. 437–451.
- Plyukhina, A.A. (2016), "Improvement of the method for assessment of social enterprises' activity", *Russian Journal of Entrepreneurship*, no. 17 (13), pp. 1569–1582, DOI: 10.18334/rp.17.13.35402.
- Udal'tsova, N.L. and Shcherbinina, P.L. (2024), "Business social responsibility: implementation and impact on company management", *Leadership and Management*, no. 11 (1), pp. 265–280, DOI: 10.18334/lim.11.1.120325.

Информация об авторах

Анастасия А. Плюхина, кандидат экономических наук. Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; pluhinaa@yandex.ru

Алексей М. Гришин, независимый исследователь, Москва, Россия, alekseyyyy96@mail.ru

Information about the authors

Anastasia A. Plyukhina, Cand. of Sci. (Economics), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; pluhinaa@yandex.ru

Aleksey M. Grishin, independent researcher, Moscow, Russia, alekseyyyy96@mail.ru

УДК 347.5

DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-120-135

Осуществление прав и законных интересов
оператора или третьих лиц при обработке
персональных данных садовода:
научно-практический комментарий
к п. 7 ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 27.07.2006
№ 152-ФЗ «О персональных данных»

Светлана В. Львова

Ульяновский государственный университет

Ульяновск, Россия, lvovasv@stud.ulsu.ru

Российский государственный гуманитарный университет

Москва, Россия, Lvovasv@mail.ru

Аннотация. Статья представляет собой развернутый научно-практический комментарий положений п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ¹, основанный на анализе доктрины и судебной практики в отношении таких институтов цивилистики, как субъективное гражданское право, законный интерес, осуществление субъективного права и законного интереса применительно к обработке персональных данных садовода без согласия последнего. Исследован правовой статус третьего лица во взаимосвязи с оператором персональных данных с позиций комментируемой нормы права, проанализированы и выделены императивные предписания исследуемой нормы с целью совершенствования правоприменения в практике деятельности операторов персональных данных на территории садоводств и уполномоченного органа по защите прав субъектов персональных данных.

Ключевые слова: субъект персональных данных, права и законные интересы, осуществление прав и законных интересов оператора или третьих лиц, обработка персональных данных без согласия субъекта персональных данных

Для цитирования: Львова С.В. Осуществление прав и законных интересов оператора или третьих лиц при обработке персональных данных садовода: научно-практический комментарий к п. 7 ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 120–135. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-120-135

© Львова С.В., 2025

¹ Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // СЗ РФ. 2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3451 (далее в статье, если не указано иное, ФЗ № 152-ФЗ).

Implementation the rights and legitimate interests
of the operator or third parties in the processing
of personal data of the gardener: scientific and practical
commentary to paragraph 7, part 1, article 6 of Federal Law
No. 152-FZ dated 07.27.2006 "On Personal Data"

Svetlana V. Lvova

*Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia, lvovastv@stud.ulsu.ru
Russian State University for the Humanities, Moscow, Rossiya, Lvovastv@mail.ru*

Abstract. The article is a detailed scientific and practical commentary on the provisions of clause 7, part 1, article 6 of Federal Law No. 152-FZ, based on an analysis of doctrine and judicial practice in relation to such institutions of civil law as subjective civil law, legitimate interest, exercise of subjective right and legitimate interest in relation to the processing of personal data of a gardener without the consent of the latter. It studies the legal status of a third party in relation to the operator of personal data from the standpoint of the commented rule of law, as well as analyzes and highlights the imperative prescriptions of the norm under study in order to improve law enforcement in the practice of personal data operators in the territory of horticulture and the authorized body for the protection of the rights of personal data subjects.

Keywords: the subject of personal data, the rights and legitimate interests, the exercise of the rights and legitimate interests of the operator or third parties, the processing of personal data without the consent of the subject of personal data

For citation: Lvova, S.V. (2025), "Implementation the rights and legitimate interests of the operator or third parties in the processing of personal data of the gardener: scientific and practical commentary to paragraph 7, part 1, article 6 of Federal Law No. 152-FZ dated 07/27/2006 'On Personal Data'", *RSUH/ RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 120-135, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-120-135

Введение

На современном этапе мы наблюдаем тенденцию повышенного внимания государства к проблеме обеспечения защиты прав граждан при обработке персональных данных (далее – ПД), на что указывает наличие самостоятельного пункта в разделе об информационной безопасности основного нормативного акта, посвященного развитию стратегии национальной безопасности РФ (подп. 8 п. 57 Стратегии²).

² Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // СЗ РФ. 2021. № 27 (часть II). Ст. 5351.

Между тем, как будет проиллюстрировано в настоящей статье, в основу которой положено эмпирическое исследование по практике обжалования определений об отказе в возбуждении дел об административном правонарушении, вынесенных должностными лицами Управления Роскомнадзора по Тульской области (далее – Управления), реализация обозначенной в Стратегии задачи зачастую «пробуксовывает» на местах, где уполномоченный по защите прав субъектов ПД орган в лице Управления Роскомнадзора (в нашем случае по Тульской области) не всегда полноценно реализует возложенные на него п. 1 ст. 23 ФЗ № 152-ФЗ и п. 1 Положения³ задачи, что выражается, в частности, в неполном исследовании фактических обстоятельств дела по заявлению субъекта ПД, указывающего на незаконные действия оператора по обработке его ПД, подтверждение чему мы находим в судебных актах Советского районного суда Тульской области по делам № 12-197/2023 и № 12-198/2023⁴, выводы которого были подтверждены Решениями Тульского областного суда от 05.12.2023 г. по делу 21-439/2023 и от 12.12.2023 г. по делу 21-436/2023⁵.

Особую актуальность вопрос защиты прав субъекта ПД приобретает на территории садоводств, созданных на базе земельных участков, сформированных из земельных долей.

И связано это не только с пробелами в законодательстве, но и с тем, что на сегодняшний день отсутствуют глобальные доктри-

³ Положение о Федеральной службе по надзору в сфере массовых коммуникаций, утв. Постановлением Правительства РФ от 16.03.2009 // Российская газета. 2009. 24 марта. № 49.

⁴ Решение Советского районного суда г. Тулы от 03.10.2023 г. по делу № 12-198/2023. URL: https://sovetskytula.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=case&case_id=158611248&case_uid=1b16ac92-3c85-438b-9d06-e585d8eb9f57&delo_id=1502001 (дата обращения: 19 декабря 2023); Решение Советского районного суда г. Тулы от 03.10.2023 г. по делу № 12-197/2023. URL: https://sovetskytula.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=doc&number=158950865&delo_id=1502001&new=0&text_number=1 (дата обращения: 19 декабря 2023).

⁵ Решение Тульского областного суда от 05.12.2023 г. по делу 21-439/2023. URL: https://oblsud--tula.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=case&case_id=50601687&case_uid=8168da8c-8368-4788-8995-1a4ca0cadcbе&delo_id=1513001 (дата обращения: 19 декабря 2023); Решение Тульского областного суда от 12.12.2023 г. по делу 21-439/2023. URL: https://oblsud--tula.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=case&case_id=50600941&case_uid=699df330-7b8d-4d7d-a316-10326e76bd6e&delo_id=1513001 (дата обращения: 19 декабря 2023).

нальные исследования по вопросу обработки ПД для осуществления прав и законных интересов оператора или третьих лиц, что и призвано частично восполнить настоящее исследование для целей совершенствования законодательства в сфере садоводства⁶, частью которого, безусловно, является и законодательство в сфере ПД, направленное на защиту неприкосновенности частной жизни садовода.

Фабула дела

Гражданин О. является собственником садового участка, расположенного на территории садоводства, и в силу закона (ст. 5 ФЗ № 217-ФЗ⁷) наделен вещными правами в отношении земельных участков общего назначения, расположенных на такой территории садоводства, что следует из разъяснений Конституционного Суда РФ⁸.

После отказа от охранных услуг ООО «К-Д», которое вело данную деятельность в отсутствии лицензии, что установлено вступившим в законную силу решением Арбитражного суда Тульской области от 29.12.2020г. по делу № А68-10152/2020⁹, электронные пропуска СКУД¹⁰ гр. О. были аннулированы и в

⁶ Постановление Правительства РФ от 19.05.2022 № 901 «О Правительственной комиссии по вопросам развития садоводства и огородничества» // СЗ РФ. 2022. № 21. Ст. 3474.

⁷ Федеральный закон от 29.07.2017 № 217-ФЗ «О ведении гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // СЗ РФ. 2017. № 31 (часть I). Ст. 4766.

⁸ Определение Конституционного Суда РФ от 31.05.2022 № 1286-О об отказе в принятии к рассмотрению жалобы гражданки Гусевой Елены Владимировны на нарушение ее конституционных прав статьями 1811 Гражданского кодекса Российской Федерации, подпунктом 6 пункта 2 статьи 19 Федерального закона «О садоводческих, огороднических и дачных некоммерческих объединениях граждан», пунктами 2, 3 части 6 статьи 11 и частью 27 статьи 17 Федерального закона «О ведении гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: <http://doc.ksrf.ru/decision/KSRFDecision616548.pdf> (дата обращения: 13 февраля 2023).

⁹ Решение Арбитражного суда Тульской области от 29.12.2020 по делу № А68-10152/2020 // Картоотека арбитражных дел. URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/d7791a7dy071f-4072-a0c9-6a3f4a671cf0> (дата обращения: 19 декабря 2023).

¹⁰ СКУД – система контроля и управления доступом.

дальнейшем выданы пропуска в бумажном виде, содержащие персональные данные гр. О.

Полагая, что ООО «К-Д» и охранный организация ООО ЧОО «Р» нарушают законодательство в области персональных данных обрабатывая его персональные данные для целей доступа его как собственника на территорию принадлежащего ему на праве собственности земельного участка, гр. О. обратился в Управление Роскомнадзора по Тульской области с заявлением, в котором просил привлечь вышеуказанные компании к административной ответственности.

Принимая Определения об отказе в возбуждении дел об административном правонарушении по ч. 1 ст. 13.11 КоАП РФ, которые впоследствии были признаны в судебном порядке незаконными, Управление Роскомнадзора по Тульской области, в числе прочего, исходило из объяснений и позиции компании ООО «К-Д», ссылающейся на положения п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ, которые и являются предметом нашего исследования и в обоснование обработки ПД гр. О. без его на то согласия указывавшей, что Обществом оказываются услуги по соблюдению порядка на территории поселка более чем по 500 договорам с собственниками садовых участков в целях соблюдения их законного интереса в праве на охрану порядка на указанной территории, отсутствии угроз со стороны посторонних лиц и источников повышенной опасности¹¹.

Императивные предписания п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ

Из анализа предписаний диспозиции п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ вытекает несколько императивных правил, которым должны следовать как участники правоотношений в сфере обработки ПД, так и Роскомнадзор как орган, осуществляющий контрольно-надзорные функции в обозначенной сфере и призванный защищать права субъектов ПД.

Во-первых, в анализируемой норме императивно установлены правила о возможности обработки ПД без согласия его субъекта в том случае, когда это необходимо для осуществления прав и законных интересов оператора или третьих лиц, в том числе, и

¹¹ Из объяснений ООО «К-Д» в рамках дела № 12-197/2023 // Архив Советского районного суда г. Тулы. Материалы дела № 12-197/2023.

для особых случаев, предусмотренных в ФЗ № 230-ФЗ¹² или для достижения каких-либо общественно-значимых целей, перечень которых законодателем не раскрывается. При этом предметом исследования в настоящей статье являются исключительно вопросы, связанные с обработкой ПД для осуществления прав и законных интересов оператора или третьих лиц. Т. е. исходя из буквального толкования п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ, для применения данной нормы в первую очередь должно быть выявлено:

1) совокупность а) прав; б) законных интересов, установленных законом и принадлежащих конкретному оператору или третьим лицам;

2) если речь идет о правах и законных интересах третьих лиц, то должно быть установлено основание, по которым оператор уполномочен защищать права и законные интересы таких третьих лиц, установленные законом;

3) принадлежащие оператору или третьим лицам права и законные интересы должны иметь реальное осуществление;

4) должна быть установлена угроза причинения вреда со стороны субъекта ПД правам и законным интересам оператора или третьих лиц, как основание для обработки ПД без согласия его субъекта.

Во-вторых, главным условием обработки ПД конкретного лица на основании вышеуказанной нормы п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ выступает правило о соблюдении прав и свобод конкретного субъекта ПД, т. е. речь идет о недопустимости нарушения границы прав и свобод отдельно взятого лица, персональные данные которого предполагает обрабатывать или обрабатывает оператор в отсутствие согласия такого субъекта ПД.

Доктринальное понятие субъективного права и законного интереса

Применяя грамматическое толкование п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ, мы приходим к заключению о том, что законодатель допускает применение указанного в норме исключения для обработки ПД конкретного субъекта без его на то согласия при одновременном

¹² Федеральный закон от 03.07.2016 № 230-ФЗ «О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в Федеральный закон “О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях”» // СЗ РФ. 2016. № 27 (часть I). Ст. 4163.

осуществлении указанными в норме субъектами (оператором или третьими лицами) принадлежащих им прав и законных интересов. При этом наличие союза «и» в дефиниции нормы п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ указывает на то, что для освобождения оператора от обязанности получать согласие субъекта ПД связывается с установленным фактом осуществления оператором не только своего субъективного права, но и законного интереса, принадлежащего ему или реализуемых им в интересах третьих лиц.

Следует отметить, что субъективное гражданское право является одним из основных фундаментальных институтов цивилистики.

Советский цивилист О.С. Иоффе под субъективным правом понимал такое средство регулирования действий граждан, которое не противоречит интересам государства [Иоффе 1955, с. 55].

Исследуя понятие субъективного гражданского права, А.В. Власова указывала, что под субъективным правом понимается такая мера возможного поведения конкретного субъекта права, которая корреспондирует с возложенной на кого-либо юридической обязанностью [Власова 1998, с. 5].

Следует отметить, что с конца XX в. в доктрине возобладала позиция о том, что субъективное право олицетворяет собой внешнее проявление свободы, ограниченной нормами права¹³. И это понятие субъективного права представляется нам совершенно правильным, так как нормы права устанавливают те границы, в пределах которых конкретное лицо может свободно действовать, используя автономию своей воли, не пересекая при этом очерченные правом границы с целью недопущения причинения вреда иным лицам. При этом и иные лица не могут вторгаться в пространство конкретного лица, очерченного границами объективного права.

Не меньшей дискуссионностью в праве отличается и поиск ответа на вопрос о понятии законного интереса, которое, как справедливо отмечается исследователями, не разъясняется ни на уровне законодательных актов, ни высшими судебными инстанциями [Соловей 2019, с. 72–99; Матейкович, Горбунов 2006].

Под законным интересом Н.В. Витрук предлагал понимать исключительно позитивное право, предоставляющее конкретному лицу возможность пользоваться определенными социальными благами, действуя при этом определенным образом и тре-

¹³ *Трубецкой Е.Н.* Энциклопедия права / Сост. Ю.А. Сандулов; Науч. ред. и вступ. ст. Г.Г. Бернадский; примеч. Д.В. Масленников. СПб.: Лань, 1999. С. 152.

буя при этом соответствующего поведения от обязанных лиц, имея гарантию обращения за защитой в компетентные государственные органы [Витрук 1981, с. 109].

Схожей позиции придерживался и А.В. Малько, полагавший, что с позиций объективного права защите подлежит только соответствующий закону интерес, реализация которого не входит в противоречие с нормами права [Малько 2000, с. 35].

Сравнивая субъективное право и законный интерес, Н.И. Матузов отмечал, что если субъективному праву противостоит конкретная юридическая обязанность определенного лица, то законному интересу противостоит обезличенная обязанность всех уважать законные интересы других лиц и не нарушать их в силу установленного правила со стороны правопорядка [Матузов 1987]. Т. е. ученый указывает на разницу между субъективным правом и законным интересом в круге обязанных лиц: определенный круг для субъективного права и неограниченный круг для законного интереса.

Есть и другая точка зрения по вопросу сопоставления субъективного права и законного интереса, которой придерживается автор и суть которой сводится к тому, что законные интересы не могут существовать вне субъективных прав и юридических обязанностей [Черданцев 2013]. Подтверждение данному утверждению мы находим, как указывалось ранее, в исследуемой норме п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ через лексический анализ ее текста. Наличие союза «и» в словосочетании «для осуществления прав и законных интересов» как раз и иллюстрирует нам нерушимую связь между субъективными правами и законными интересами отдельно взятого лица.

Однако вне зависимости от того, как в доктрине толкуют понятие субъективного права и законного интереса, ученые едины в том, что и субъективно право, и законный интерес должны быть установлены законом, а их реализация не должна входить в противоречие с нормами права, в том числе и нарушать субъективные права и законные интересы иных лиц.

Применительно к факту нашего дела отметим, что отдельно взятый садовод гр. О. является носителем субъективного конституционного права на неприкосновенность частной жизни (ст. 23 Конституции РФ), свободу передвижения (ст. 27 Конституции РФ), отдых (ст. 37 Конституции). При этом каждое из вышеуказанных субъективных прав призвано охранять его законный интерес, являясь при этом проявлением специфической формы реализации отдельно взятого интереса или группы интересов конкретного лица, превращая их в законный интерес. Такие же

права и законные интересы имеются и у других садоводов. И в данном случае действующее законодательство считает недопустимым нарушение границ субъективного права и законного интереса одного лица для осуществления такого же субъективного права и законного интереса другого лица, о чем речь пойдет чуть позже.

Осуществление прав и законных интересов как активное длящееся действие

Исходя из семантического толкования слова «осуществление» с применением словаря русского языка С.И. Ожегова¹⁴, мы приходим к выводу о том, что в данном случае под исследуемым термином, анализируемым с применением контекстуального толкования п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ, понимается реализация, объективная выраженность в определенных действиях желаемого, дозволенного положительного с точки зрения закона права или законного интереса, принадлежащего оператору или третьим лицам. К синонимам вышеуказанного выражения «осуществление» относятся такие конструкции слов, которые обозначают действия по выполнению, воплощению в реальности чего-либо, приведении в исполнение чего-либо, материализации каких-то идей и мыслей¹⁵.

Доктрина исходит из того, что под таким действием, как осуществление субъективного права, понимается реализация его содержания, т. е. совершение управомоченным лицом таких действий, которые отображают содержание конкретного субъективного права для целей удовлетворения определенных законных интересов или потребностей [Долинская 2015].

Таким образом, при применении п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ должен быть установлен факт осуществления конкретным лицом – оператором активного длящегося действия по реализации принадлежащих ему субъективных прав и законных интересов или действия оператора по осуществлению прав и законных интересов третьих лиц, которые уполномочили его на это, либо данное полномочие имеется у оператора в соответствии с нормами соответствующего законодательного акта.

¹⁴ Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. чл.-корр. Н.Ю. Шведовой. М.: Русский язык, 1987. С. 399.

¹⁵ Александрова З.Е. Словарь синонимов русского языка: Практический справочник. М.: Русский язык, 2001. С. 299–300.

*Субъекты, в интересах которых осуществляется
обработка ПД без согласия субъекта ПД*

Из буквального толкования п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ вытекает, что законодатель указывает на альтернативность применительно к субъекту, в интересах которого может осуществляться обработка ПД без согласия конкретного субъекта ПД, в данном случае гр. О. на что указывает союз «или». К таким субъектам относится оператор или третьи лица, права и законные интересы которых могут быть затронуты конкретным субъектом ПД, в данном случае гр. О., доказательства чего должно найти объективное подтверждение.

Понятие оператора ПД дается в п. 2 ст. 3 ФЗ № 217-ФЗ, из дефиниции которой вытекает, что такое лицо уполномочено а) организовывать и/или б) осуществлять обработку ПД, устанавливая при этом цели обработки и состав обрабатываемых персональных данных, а также действия, которые будут с ними совершаться.

При этом из положений нормы п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ вытекает, что оператор может осуществлять обработку ПД конкретного субъекта как в собственных интересах, так и в интересах третьих лиц. Однако ФЗ № 152-ФЗ не дает понятия третьего лица, равно как и нет полной доктринальной ясности по этому понятию, широко используемому в конструкциях как абсолютных, так и относительных отношений [Голубцов 2018]. При этом если в ГК РФ под третьими лицами понимаются лица, не являющиеся субъектами обязательства, то в гражданском процессуальном законодательстве под третьими лицами понимаются особые участники гражданского процесса, на права или обязанности которых может повлиять судебное решение. Для нас очевидно, что понятие третьего лица, используемое в процессуальном законодательстве, неприемлемо в правоотношениях, вытекающих из обработки ПД. Очевидным также является то, что непубличный оператор, исходя из понятия третьего лица, применяемого в гражданском праве, ведя обработку ПД конкретного лица – субъекта ПД в интересах третьих лиц, не может иметь обязательственных правоотношений с таким третьим лицом, а должен выполнять определенную публичную функцию, делегированную конкретному лицу в порядке, предусмотренном федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации, нормативными актами субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, как это установлено в п. 3 ст. 125 ГК РФ.

Таким образом, не может быть договором предусмотрено осуществление прав и законных интересов третьих лиц со стороны непубличного оператора, что исключает возможность применения в таких случаях п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ.

Ошибки при применении положений п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ

Проведенный автором анализ понятия «осуществление права и законного интереса» показал, что доктрина, исследуя вопрос о «содержании субъективного права» указывает на то, что мы должны установить то благо или возможности, которые предоставляются конкретному лицу в соответствии с нормой права. А при осуществлении права и законного интереса мы ищем ответ на вопрос о том, каким образом конкретное управомоченное лицо реализует предоставленные ему возможности в пределах установленных для него границ реализации в соответствии с конкретной нормой права, провозгласившей наличие соответствующего права и законного интереса у конкретного лица¹⁶.

Судебная практика исходит из того, что права и законные интересы обусловлены связью между определенным субъектом и благом, по поводу которого у участников гражданских отношений возникает определенный юридический интерес, охраняемый законом и направленный на удовлетворение потребностей в благе. Формой реализации такой потребности в благе являются определенные правоотношения по реализации управомоченным лицом принадлежащего ему субъективного права путем предъявления требования о совершении определенных действий от круга лиц, определенного законом [Величко 2013, с. 53].

Границы дозволенного при осуществлении прав и законных интересов оператора или третьих лиц

Положения п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ зачастую применяются произвольно, что ведет к нарушению гарантированных Конституцией РФ прав граждан как субъектов ПД при неполном выполнении уполномоченным государственным органом, обя-

¹⁶ *Грибанов В.П.* Осуществление и защита гражданских прав: Гл. XV // Советское гражданское право: В 2 т. / Отв. ред. В.П. Грибанов, С.М. Корнеев. Т. 1. М., 1979. С. 279.

занным в силу п. 5 ст. 23 ФЗ № 152-ФЗ выполнять ряд возложенных на него функций по контролю и надзору за соответствием обработки ПД требованиям законодательства Российской Федерации в области ПД.

При применении п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ следует помнить о важнейших императивных правилах, установленных действующим законодательством:

Оператор ПД должен доказать наличие у него или у третьих лиц, интересы которых он представляет, определенного блага, установленного законом, для защиты которого законодатель наделил его определенным объемом прав и законных интересов, а также предоставил механизмы защиты, для реализации которых оператор вправе осуществлять обработку ПД без согласия его субъекта.

Обработка ПД без согласия его субъекта допустима только в том случае, если оператор не нарушает права и свободы конкретного субъекта ПД, т. е. осуществляя свои права, не вторгается в границы прав и свобод субъекта ПД.

ФЗ от 27.07.2006 № 149-ФЗ¹⁷ запрещает требовать от гражданина предоставления информации о его частной жизни, к которой, как вытекает из разъяснений Конституционного Суда в его Определении от 28.06.2012 № 1253-О¹⁸, относится любая информация о частной жизни лица, неприкосновенность которой гарантирована ст. 24 Конституции РФ.

При применении п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ в отношениях с садоводами, выступающими субъектами ПД, должностные лица Управления должны были получить ответы на следующие вопросы:

- какие именно предусмотренные законом собственные права и законные интересы или права и законные интересы третьих лиц осуществляет оператор при обработке ПД конкретного садовода?

¹⁷ Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Российская газета. 2006. 29 июля. № 165.

¹⁸ Определение Конституционного Суда РФ от 28.06.2012 № 1253-О «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы гражданина Супруна Михаила Николаевича на нарушение его конституционных прав статьей 137 Уголовного кодекса Российской Федерации». URL: <http://doc.ksrf.ru/decision/KSRFDecision105722.pdf>. (дата обращения: 09 февраля 2024).

- каким нормативным актом, в данном случае применительно к ООО «К-Д» – коммерческой организации, на оператора возложена обязанность по обеспечению соблюдения порядка и безопасности дорожного движения на соответствующей территории, исходя при этом из положений п. 3 ст. 125 ГК РФ о том, что публичные функции не могут быть установлены договором?
- какие доказательства подтверждают факт того, что обработка оператором ПД конкретного садовода без его на то согласия не нарушает принадлежащих ему прав и свобод и не противоречит целям Закона № 152-ФЗ?
- каким образом оператор обеспечил соблюдение принципов обработки ПД (ст. 5 ФЗ № 152-ФЗ) и гарантированного конституционного права садовода на неприкосновенность частной жизни, а также положений ст. 7 ФЗ № 152-ФЗ о конфиденциальности ПД при выдаче пропусков с указанием ПД гражданина для обеспечения его допуска на территорию принадлежащего ему на праве собственности земельного участка со стороны частных охранников компании ООО ЧОО «Р», идентифицирующих личность конкретного лица с целью его допуска или недопуска на конкретную территорию?

Пути совершенствования механизма применения п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ

Основополагающие изменения в ФЗ № 152-ФЗ были внесены более 12 лет назад ФЗ № 261-ФЗ от 25.07.2011¹⁹, когда ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ была изложена в новой редакции. Как вытекает из анализа паспорта законопроекта, на стадии его обсуждения, комитет ГД ФС РФ по конституционному законодательству и государственному строительству настаивал на уточнении положений первоначальной редакции законопроекта в части обработку ПД без согласия субъекта ПД в целях удовлетворения оператором собственных потребностей, предлагая дополни-

¹⁹ Федеральный закон от 25.07.2011 № 261-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О персональных данных» // СЗ РФ. № 31. Ст. 4701.

тельно определить цели такой обработки и характер обрабатываемых данных²⁰.

Между тем несмотря на уточнение вышеуказанных положений во втором чтении, ставшим основанием для принятия ФЗ в доработанной редакции, предостережения Комитета оказались пророческими.

Напомним, что как вытекает из фабулы дела, ООО «К-Д» при обработке ПД без согласия субъекта ПД, ссылаясь на п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ указывал на наличие более 500 договоров с собственниками дачных участков, предусматривающих оказания Обществом услуг по соблюдению порядка на территории поселка. При этом Управление Роскомнадзора по Тульской области, поддерживая позицию ООО «К-Д», равно как и само Общество, не учитывали положений подп. 1 п. 1 ст. 8 ГК РФ о том, что гражданские права и обязанности возникают из договоров и иных сделок, предусмотренных законом, на что неоднократно указывала высшая судебная инстанция²¹.

Учитывая, что обязательства по охране общественного порядка, равно как и по контролю за дорожным движением не могут возникнуть на основании договора, то и соответствующих прав у ООО «К-Д», в рамках осуществления которых Общество могло бы вести обработку ПД гр. О. без его на то согласия, не возникло.

Описанная в статье практика применения п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ Управлением Роскомнадзора по Тульской области при озабоченности Правительства РФ несовершенством законо-

²⁰ Заключение Комитета ГД ФС РФ по конституционному законодательству и государственному строительству от 15.04.2010 г. «На проект Федерального закона № 282499-5 “О внесении изменений в Федеральный закон “О персональных данных”»». URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/282499-5>. (дата обращения: 10 февраля 2024).

²¹ Обзор судебной практики по делам о защите прав потребителей, утв. Президиумом Верховного Суда РФ 18.10.2023 // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2024. № 1, январь. п. 4; Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 2 (2018), утв. Президиумом Верховного Суда РФ 04.07.2018 // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2019 (начало). № 3, март. п. 8; Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 31.10.2023 № 16-КГ23-48-К4. URL: https://vsrf.ru/stor_pdf.php?id=2306126 (дата обращения: 29 декабря 2023); Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 04.07.2023 № 24-КГ23-5-К4. URL: https://vsrf.ru/stor_pdf.php?id=2264294 (дата обращения 29 декабря 2023).

дательства²² в сфере садоводства, как никогда остро поднимает вопрос о реализации Роскомнадзором своих полномочий, установленных ч. 1 ст. 23 ФЗ № 152-ФЗ, п. 1 и подп. 6.4 п. 6 Положения о Роскомнадзоре²³ по разъяснению правил применения п. 7 ч. 1 ст. 6 ФЗ № 152-ФЗ с целью оказания методической помощи в первую очередь территориальным управлениям, которые, как это проиллюстрировано на примере Управления Роскомнадзора по Тульской области, испытывает трудности в применении норм материального права, что ведет к нарушению прав граждан как субъектов ПД, а также подрывает авторитет госоргана, призванного в силу закона (ст. 23, 23.1 ФЗ № 152-ФЗ) осуществлять контрольно-надзорные функции в сфере обработки ПД и обеспечивать защиту субъектов ПД.

Литература

- Величко 2013 – *Величко М.Б.* Понятие и признаки «интереса» как правовой категории, используемой при рассмотрении гражданских дел, возникающих из публичных правоотношений, а также некоторые проблемы судебной практики, связанные с защитой законных интересов // Судья. 2013. № 11. С. 51–61.
- Витрук 1981 – *Витрук Н.В.* Система прав личности // Права личности в социалистическом обществе / Отв. ред. В.Н. Кудрявцев, М.С. Строгович. М.: Наука, 1981. С. 86–113.
- Власова 1998 – *Власова А.В.* Структура субъективного гражданского права. Ярославль: Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова, 1998. 116 с.
- Голубцов 2018 – *Голубцов В.Г.* Реформа обязательственного права: теоретический и практический эффект состоявшихся изменений // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2018. № 3. С. 396–419.
- Долинская 2015 – *Долинская В.В.* Субъективные права, их осуществление и защита // Законы России: опыт, анализ, практика. 2015. № 11. С. 3–14.
- Иоффе 1955 – *Иоффе О.С.* Ответственность по советскому гражданскому праву. Л., 1955. 311 с.
- Малько 2000 – *Малько А.В.* Субъективное право и законный интерес // Правоведение. 2000. № 3. С. 30–48.
- Матейкович 2006 – *Матейкович М.С., Горбунов В.А.* Законный интерес в конституционном праве Российской Федерации // Конституционное и муниципальное право. 2006. № 5. С. 2–6.

²² Постановление Правительства РФ от 19.05.2022 № 901 «О Правительственной комиссии по вопросам развития садоводства и огородничества» // СЗ РФ. 2022. № 21. Ст. 3474.

²³ Постановление Правительства РФ от 16.03.2009 № 228 «О Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций» (вместе с «Положением о Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций») // Российская газета. 2009. 24 марта. № 49.

- Матузов 1987 – Матузов Н.И. Правовая система и личность. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1987. 293 с.
- Соловей 2019 – Соловей Ю.П. Дискреционный характер административного акта как обстоятельство, исключающее судебную проверку его законности // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2019. № 4. С. 72–99.
- Черданцев 2013 – Черданцев А.Ф., Гунин Д.И. Интересы законные, противозаконные и незаконные // Российское правосудие. 2013. № 7 (87). С. 12–21.

References

- Cherdantsev, A.F. and Gunin, D.I. (2013), “Legal, illegal and extralegal interests”, *Russian Justice*, no. 7 (87), pp. 12-21.
- Dolinskaya, V.V. (2015), “Personal rights, their realization and protection”, *Laws of Russia: Experience, Analysis, Practice*, no. 11, pp. 3-14.
- Golubtsov, V.G. (2018), “Reform of the law of obligations: Theoretical and practical effect of the changes introduced”, *Perm University Herald. Juridical Sciences*, no. 3, pp. 396-419.
- Ioffe, O.S. (1955), *Otvetstvennost' po sovetskomu grazhdanskomu pravu* [Liability in Soviet Civil Law], Leningrad, USSR.
- Mal'ko, A.V. (2000), “Legal right and legitimate interest”, *Pravovedenie*, no. 3, pp. 30-48.
- Mateykovich, M.S. and Gorbunov, V.A. (2006), “Legitimate interest in the constitutional law of the Russian Federation”, *Konstitutsionnoe i munitsipal'noe pravo*, no. 5, pp. 2-6.
- Matuzov, N.I. (1987), *Pravovaya sistema i lichnost'* [Legal System and Personality], Izd-vo Sarat. un-ta, Saratov, Russia.
- Solovey, Yu.P. (2019), “Discretionary nature of the administrative act as a circumstance excluding judicial review of its legality”, *Law. Journal of the Higher School of Economics*, no. 4, pp. 72-99.
- Velychko, M.B. (2013), “Concept and features of ‘interest’ as a legal category used in the consideration of civil cases arising from public relations, as well as some judicial practice issues related to the protection of legitimate interests”, *Sud'ya*, no. 11, pp. 51-61.
- Vitruk, N.V. (1981), “The system of personal rights”, in Kudryavtsev, V.N. and Strogovich, M.S. (eds.), *Prava lichnosti v sotsialisticheskoy obshchestve* [Personal Rights in Socialist Society], Nauka, Moscow, Russia, pp. 86-113.
- Vlasova, A.V. (1998), *Struktura sub'ektivnogo grazhdanskogo prava* [Structure of Subjective Civil Law], Yarosl. gos. un-t, Yaroslavl, Russia.

Информация об авторе

Светлана В. Львова, кандидат юридических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; Ульяновский государственный университет, Ульяновск, Россия; 432700, Россия, Ульяновск, ул. Гочарова, д. 40/9; Lvovasv@mail.ru, lvovasv@stud.ulsu.ru

Information about the author

Svetlana V. Lvova, Cand. of Sci. (Law), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia; bld. 40/9, Goncharova Street, Ulyanovsk, Russia, 432700; Lvovasv@mail.ru, lvovasv@stud.ulsu.ru

Регистрация перехода прав собственности на недвижимое имущество: проблемы и перспективы

Антон В. Абросимов

*Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия, abrosimov.aav@yandex.ru*

Аннотация. Статья посвящена тематике совершенствования процедуры регистрации перехода прав на недвижимое имущество в России в условиях цифровизации. Цифровизация государственных услуг происходит уже на протяжении более чем 10 лет, и сфера регистрации прав на недвижимое имущество не является исключением. Представляет немалый интерес соотношение публично-правового регулирования процесса государственной регистрации недвижимости с частноправовым регулированием в области совершения сделок с недвижимостью, а также с основными гражданско-правовыми принципами, в частности, с принципами разумности и добросовестности, свободой договора. В связи с цифровизацией государственных услуг проблема защиты персональных данных становится как никогда актуальной: она порождает множество дискуссий, становится причиной реформирования различных законодательных актов. В данном исследовании автор задается вопросом об установлении оптимального соотношения между мерами, направленными на защиту персональных данных, и гражданской свободой, неограниченным использованием современных технологий. В статье анализируются основные тенденции законодательства, регулирующего регистрацию права собственности на недвижимое имущество, анализируются его проблемы и делаются выводы в отношении его возможных перспектив. Также изучается ряд доктринальных источников по данному вопросу, приводятся позиции других ученых в области права. Вывод содержит в себе как общие положения, так и конкретное предложение по совершенствованию законодательного регулирования государственной регистрации недвижимости.

Ключевые слова: государственная регистрация недвижимости, купля-продажа недвижимости, Росреестр, недвижимое имущество, защита персональных данных

Для цитирования: Абросимов А.В. Регистрация перехода прав собственности на недвижимое имущество: проблемы и перспективы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 136–143. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-136-143

Registration of transfer of ownership rights to real estate. Issues and prospects

Anton V. Abrosimov

*Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia, abrosimov.aav@yandex.ru*

Abstract. The article deals with improving the procedure for registering the transfer of real estate rights in Russia in the context of digitalization. The digitalization of public services has been going on for more than 10 years, and the sphere of real estate registration is no exception. Of considerable interest is the correlation of public law regulation of the government registration of real estate with private law regulation in the field of real estate transactions, as well as with basic civil law principles, in particular, with the principles of reasonableness and good faith, freedom of contract. In connection with the digitalization of public services, the issue of protecting personal data is becoming more relevant than ever: it gives rise to many discussions, becomes the reason for the reform of various legislative acts. In the study, the author sets out to establish an optimal balance between measures aimed at protecting personal data and civil freedom, the unlimited use of modern technologies. The article analyzes the main trends in the legislation governing the registration of ownership of real estate, analyzes its challenges and draws conclusions regarding its possible prospects. It also studies a number of doctrinal sources on the issue and gives the positions of other scientists in the field of law. The conclusion contains both general provisions and a specific proposal for improving the legislative regulation of government registration of real estate.

Keywords: government registration of real estate, sale and purchase of real estate, Rosreestr, real estate, personal data protection

For citation: Abrosimov, A.V. (2025), "Registration of transfer of ownership rights to real estate. Issues and prospects", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 136-143, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-136-143

Введение

Договорные отношения, подразумевающие переход права собственности на недвижимое имущество, отличаются от значительного числа других гражданско-правовых отношений своей процедурой. Ввиду особой важности для публичных интересов, переход права собственности на недвижимое имущество подлежит государственной регистрации. Государственная регистрация недвижимости несет в себя ряд охранных функций: обеспечивает информирование других участников гражданских

правоотношений о собственнике имущества и обременениях, связанных с ним; позволяет другим участникам делового оборота учитывать юридически значимую информацию об объектах недвижимости при вступлении в сделки, заключении договоров.

Свобода договора подразумевает под собой осведомленность обо всех значимых фактах, влияющих на процесс выбора стороны и предмета сделки. Неосведомленность о таких фактах препятствует продуктивной реализации свободы договора и других связанных с ней гражданско-правовых принципов. Представляется, что разумное и добросовестное поведение, согласно обычаям делового оборота, должно исходить из минимальной осведомленности контрагентов о представляющей интерес для заключения сделки информации.

Проблема защиты персональных данных

Проблемы защиты персональных данных приобретают особенно важное значение на современном этапе развития информационных технологий, в условиях цифровизации государственных институтов, всеобщей доступности информации в сети «Интернет».

Как отмечает В.И. Солдатова, сфера защиты персональных данных в настоящее время находится в процессе бурного развития и трансформации, единые подходы в этой области пока еще только вырабатываются [Солдатова 2020, с. 35–37].

Помимо этого, Т.Ю. Прохорова полагает, что развитие законодательства, направленного на защиту персональных данных, должно охватить разносторонние аспекты общественных отношений, возникающих в связи с использованием персональных данных [Прохорова 2016, с. 318]. Действительно, массив общественных отношений, при которых происходит использование, какая-либо обработка персональной информации, весьма широк – он охватывает области, находящиеся в сфере правового регулирования различных правовых отраслей. Использование персональных данных, традиционно являвшееся прерогативой государства в лице его органов, переходит на новые цифровые «рельсы», что не может не требовать проработки вопросов, связанных с информационной безопасностью, на правовом уровне.

Тем не менее представляется, что защита персональных данных должна быть направлена в первую очередь на обеспечение соблюдения прав и законных интересов человека и гражданина, она должна лишь способствовать реализации его конституцион-

ных прав, в частности, экономических свобод, гарантированных Конституцией Российской Федерации, и не должна препятствовать свободе гражданского оборота.

Как отмечает С.Г. Павликов, институт частной собственности играет значительную роль в обеспечении демократического конституционного строя [Павликов 2018, с. 109]. С подобной точкой зрения сложно не согласиться, в связи с чем представляется целесообразным придерживаться правила о том, что меры, направленные на защиту частной собственности и персональных данных, не должны препятствовать гражданскому обороту, через который в значительной мере реализуется право на приобретение частной собственности.

Таким образом, собственность на недвижимое имущество является, пожалуй, одним из «краеугольных камней» института собственности в целом, вследствие чего именно эта сфера является приоритетной для государственного регулирования. Вопросы защиты данных о владельце недвижимости, самом недвижимом имуществе в течение последнего десятилетия неоднократно становились предметом дискуссий.

Регистрация права собственности на недвижимое имущество на современном этапе

В настоящее время Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (далее – Росреестр), являющаяся уполномоченным в сфере государственной регистрации недвижимости федеральным органом исполнительной власти, широко практикует оказание услуг гражданам в электронном виде.

Одной из наиболее популярных услуг является получение гражданами выписок из Единого государственного реестра недвижимости (далее – ЕГРН). Также гражданам предоставлена возможность осуществлять регистрацию перехода прав собственности на объекты недвижимости в электронном виде с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи.

Проблематика соблюдения гражданских прав участников сделок по купле-продаже недвижимости играет немалую роль при определении процесса государственной регистрации недвижимости с использованием сети Интернет.

Проблема мошенничества, при котором злоумышленники используют электронную подпись лица – собственника объ-

екта недвижимости без его согласия, уже стала причиной внесения изменений в Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» (далее – Закон). С 2019 г. данным Законом установлены правила внесения в ЕГРН записи о возможности регистрации перехода, прекращения права собственности в форме электронных документов или документов с использованием электронной цифровой подписи. Е.В. Бадулина отмечает, что появление необходимости внесения такой записи в ЕГРН в соотв. со ст. 36.2 Закона является дополнительной гарантией соблюдения прав собственника [Бадулина 2019].

Характерной чертой данной нормы является установление необходимости подачи заявления о возможности электронной регистрации лично, на бумажном носителе, в то время как по отношению к заявлению о невозможности государственной регистрации права без личного участия правообладателя такого требования не содержится.

Более того, поправки, которые вступили в силу в 2023 г., прямо предусматривают возможность подачи последнего в электронном виде. Для погашения записи о невозможности государственной регистрации права без личного участия правообладателя по его воле (п. 2 ч. 2 ст. 36 Закона) необходимо исключительно личное участие правообладателя (или его законного представителя) путем подачи заявления на бумажном носителе.

Подобное требование представляется излишним ввиду того, что даже п. 1 ст. 36 Закона позволяет подавать заявление, запрещающее осуществлять регистрацию без личного участия собственника, через представителя. По всей видимости, для погашения записи о невозможности регистрации права без личного участия также возможно предусмотреть возможность подачи заявления представителем на основании нотариально удостоверенной доверенности. Данная мера представляется полезной для целей упрощения процесса государственной регистрации, более эффективного распоряжения принадлежащим собственнику недвижимым имуществом, ускорения гражданского оборота.

Другим понятием, тесно связанным с гражданско-правовыми принципами, является понятие должной осмотрительности. В соответствии со сложившейся практикой одной из составляющих должной осмотрительности является обращение к ЕГРН с целью получения информации о существующих в отношении приобретаемого объекта недвижимости обременениях.

Однако в данной сфере произошли определенные изменения: с 1 марта 2023 г. получение сведений из ЕГРН без разрешения

собственника частными лицами стало невозможным без обращения к нотариальным органам в связи с изменениями, внесенными в действующее законодательство Федеральным законом от 14.07.2022 № 266-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О персональных данных”».

После вступления поправок в силу, по всей видимости, отношение к ЕГРН как к обыкновенно используемому при любых сделках с недвижимостью источнику юридически значимой информации изменится. Само по себе изъятие ЕГРН из публично-го (пусть и предоставляемого по запросу потребителя) доступа существенно повлияет на гражданские правоотношения, возникающие при приобретении недвижимости, и уменьшит прозрачность в данной сфере.

Безусловно, обращение к ЕГРН играет немалую роль в защите прав и законных интересов контрагентов по сделкам с недвижимостью. Сделка купли-продажи в принципе подразумевает стремление покупателя узнать как можно больше значимой информации об объекте покупки, иметь гарантии в отношении добросовестного соблюдения своих имущественных прав.

Более того, в научных работах Я.А. Ключниковой встречается предложение значительно расширить объем информации, предоставляемой потребителю при обращении к ЕГРН путем включения в реестр информации о дееспособности собственника недвижимого имущества [Ключникова 2015, с. 143–145]. Безусловно, подобная мера представляется актуальной в контексте рассмотрения проблем, возникающих при исполнении договора пожизненного содержания с иждивением. В то же время при осуществлении сделок купли-продажи необходимой представляется информация обо всех обременениях, которые могут быть связаны с объектом недвижимости.

Различные государства по-разному решали проблемы, возникающие в процессе регистрации прав на недвижимое имущество. Как отмечает А.В. Наумова, в Англии существует механизм компенсаций в случае ошибки регистрирующего органа [Наумова 2020, с. 96–99].

Во Франции, по словам С.Н. Сулейманова и М.Н. Миргородской, процесс приобретения недвижимости состоит из целого ряда обязательных этапов [Сулейманов, Миргородская 2021, с. 127–128]. Гражданские правоотношения, связанные с приобретением недвижимости, в значительном числе государств имеют специфический характер в силу их значительной роли в гражданском обороте, в праве частной собственности.

Государственная регистрация недвижимости находится на пересечении публично-правового регулирования и частноправовых отношений. Данная сфера требует динамичного развития с применением современных технологий.

Как отмечает С.А. Иванова, в России уже реализовано множество мер защиты прав собственников недвижимого имущества [Иванова 2022, с. 152], и это, безусловно, внушает оптимизм. Необходимо найти оптимальное соотношение прогресса информационных технологий, мер по защите персональных данных собственников недвижимого имущества и гражданско-правовых принципов, носящих демократический эгалитарный характер. Также следует обратить внимание на меры противодействия мошенничеству с использованием усиленной электронной цифровой подписи и оптимизировать регулирование в данной области, прямо установив возможность отзыва заявления о запрете электронной регистрации через представителя, без личного участия.

Литература

- Бадудина 2019 – *Бадудина Е.В.* Отметка в ЕГРН о возможности электронной регистрации – дополнительная гарантия права собственности на недвижимость // Имущественные отношения в РФ. 2019. № 9 (216). С. 55–60.
- Иванова 2022 – *Иванова С.А.* Возможности повышения результативности способов защиты права собственности на недвижимое имущество посредством механизмов Единого государственного реестра недвижимости // Образование и право. 2022. № 6. С. 150–153.
- Ключникова 2015 – *Ключникова Я.А.* Основные направления совершенствования проекта Федерального закона «О государственной регистрации недвижимости» // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. № 1. С. 141–147.
- Наумова 2020 – *Наумова А.В.* Регистрация прав на недвижимое имущество в Англии. Электронная передача прав // Вестник науки. 2020. № 2 (23). Т. 4. С. 86–100.
- Павликов 2018 – *Павликов С.Г.* К вопросу о конституционных основах и принципах регулирования экономических отношений // Образование и право. 2018. № 7. С. 107–111.
- Прохорова 2016 – *Прохорова Т.Ю.* К вопросу о нормативно-правовом регулировании защиты персональных данных // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2016. № 1 (33). С. 318–325.
- Солдатова 2020 – *Солдатова В.И.* Защита персональных данных в условиях применения цифровых технологий // Lex Russica. 2020. № 2 (159). С. 33–43.
- Сулейманов, Миргородская 2021 – *Сулейманов Д.Н., Миргородская М.Г.* Цифровизация процессов регистрации и налогового регулирования сделок с недвижимостью в РФ и за рубежом // Инновации и инвестиции. 2021. № 12. С. 125–129.

References

- Badulina, E.V. (2019), "A mark in the Unified state register of real estate on the possibility of electronic registration - an additional guarantee of real estate ownership", *Property Relations in the Russian Federation*, no. 9 (216), pp. 55-60.
- Ivanova, S.A. (2022), "The possibilities of improving the effectiveness of methods of protecting of protecting of ownership the real estate through the mechanisms of the Unified state register of real estate", *Education and Law*, no. 6, pp. 150-153.
- Klyuchnikova, Ya. A. (2015), "Guidelines for perfecting the draft federal law 'On the state registration of real estate'", *RSUH/RGGU BULLETIN. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 141-147.
- Naumova, A.V. (2020), "Registration of real estate rights in England. Electronic transfer of rights", *Vestnik nauki*, no. 2 (23), vol. 4, pp. 86-100.
- Pavlikov, S.G. (2018), "On the question of the constitutional foundations and principles of regulation economic relation", *Education and Law*, no. 7, pp. 107-111.
- Prokhorova T.Yu. (2016) "To the question of legal and regulatory the protection of personal data", *Legal Science and Practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, no. 1 (33), pp. 318-325.
- Soldatova, V.I. (2020), "Protection of personal data in digital environment", *Lex Russica*, no. 2 (159), pp. 33-43.
- Suleimanov, D.N. and Mirgorodskaya, M.G. (2021), "Digitalization of registration and tax regulation of real estate transactions in the Russian Federation and abroad", *Innovation & Investment*, no. 12, pp. 125-129.

Информация об авторе

Антон В. Абросимов, аспирант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия; 125468, Россия, Москва, Ленинградский пр., д. 49; abrosimov.aav@yandex.ru

Information about the author

Anton V. Abrosimov, postgraduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; bld. 49, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125468; abrosimov.aav@yandex.ru

Беспилотный транспорт как драйвер трансформации правового ландшафта

Анастасия Е. Степанова

*Федеральный центр прикладного развития искусственного интеллекта
Москва, Россия, a.stepanova@fcpriirf.ru*

Аннотация. По мере того, как возможности искусственного интеллекта расширяются и все более полно интегрируются в общественную инфраструктуру, вопросы о том, как гарантировать его безопасное, надежное и контролируемое использование, становятся все более острыми. Построение сбалансированного правового регулирования использования искусственного интеллекта выступает сложной долгосрочной задачей, особенно в контексте развития беспилотного транспорта. В статье анализируются исследования зарубежных ученых об управлении движением беспилотного транспорта, рассматривается создание интеллектуальных транспортных систем как важное направление научно-технологического развития страны на примере стратегического партнерства с Китаем в рамках инициативы «Один пояс – один путь». Высказывается ряд предположений относительно содержания положений, которые могут лечь в основу концепции закона о беспилотном движении. В работе нашли свое применение диалектический метод, анализ, синтез, индукция, структурно-функциональный подход. Сделан вывод о том, что государством взят курс на ответственное использование технологий, разработку и эксплуатацию систем искусственного интеллекта с заданным уровнем доверия. Повышению уровня доверия служит целостность инновационного цикла, проявляющаяся в тесной взаимосвязи науки с реальным сектором экономики. Обосновывается взаимообусловленность уровня автономности транспортных средств и внимания водителя. На примере трансграничной интеллектуальной надземной железной дороги Хэйшаньтоу продемонстрированы преимущества развития международных транспортно-логистических систем.

Ключевые слова: искусственный интеллект, доверенная технология искусственного интеллекта, беспилотный транспорт, автономное вождение, интеллектуальная транспортная система, международная транспортно-логистическая система, управление движением, инициатива «Один пояс – один путь»

Для цитирования: Степанова А.Е. Беспилотный транспорт как драйвер трансформации правового ландшафта // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 144–156. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-144-156

Unmanned vehicles as a driver for the transformation of the legal landscape

Anastasiya E. Stepanova

*Federal center for applied development of Artificial Intelligence
Moscow, Russia, a.stepanova@fcpriirf.ru*

Abstract. As the capabilities of artificial intelligence expand and become more integrated into public infrastructure, the question of how to ensure its safe, secure and controlled use becomes more acute. Developing a balanced legal regulation for the use of artificial intelligence is a difficult long-term task, especially in the context of the development of unmanned transport. The article analyses the research of foreign scientists on the traffic control of unmanned transport, considers the creation of intelligent transport systems as an important direction of the country's scientific and technological development, using the example of the strategic partnership with China within the framework of the "One Belt – One Road" initiative. A number of suggestions are made as to the content of the provisions that may form the basis of the concept of an unmanned driving law. Research methods. The dialectical method, analysis, synthesis, induction, structural-functional approach were used in the work. Results. It is concluded that the state has taken a course towards a responsible use of technologies, development and operation of artificial intelligence systems with a predefined confidence level. The integrity of the innovation cycle, which is manifested in the close interrelation of science with the real sector of the economy, serves to increase that level. The inter – conditionality between the level of vehicle autonomy and driver attention is substantiated. The advantages of the development of international transport and logistics systems are demonstrated by the example of the cross-border intelligent elevated railway Heishantou.

Keywords: artificial intelligence, trustworthy artificial intelligence, unmanned transport, autonomous driving, intelligent transport system, international transport and logistics system, traffic management, "One Belt, One Road" initiative

For citation: Stepanova, A.E. (2025), "Unmanned vehicles as a driver for the transformation of the legal landscape", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 144-156, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-144-156

Повестка развития искусственного интеллекта является ключевой для стран, демонстрирующих готовность получать долгосрочные конкурентные преимущества, создавать и развивать инфраструктуры развития критических и сквозных технологий, достигать устойчивого технологического лидерства, обеспечивать технологический суверенитет, захватывать

стратегическую инициативу в прорывах в области синтетических научных исследований. Приверженность перечисленным стремлениям получила подтверждение в утвержденном Правительством «Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года»¹, а также Федеральном законе о технологической политике в Российской Федерации². Ускоренное развитие искусственного интеллекта – последовательный ответ на большие экономические и социальные вызовы. Широкое использование искусственного интеллекта во всех сферах позволяет сегодня всесторонне повысить благополучие людей, а также условия ведения предпринимательской деятельности.

В своем стремлении быть долгосрочным и прибыльным современный бизнес предлагает рынку свои инструменты и сервисы, направленные на создание структурных механизмов, обеспечивающих более широкое участие инноваций в развивающихся экосистемах, которые все больше опираются на технологии искусственного интеллекта, предлагая лучшие практики управления рисками, связанными, в частности, с оценкой надежности контрагента, санкционными, климатическими³ и иными рисками, автоматизации процессов, повышения эффективности прогнозирования событий⁴, а также качества принятия решений.

¹ «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (утв. Правительством РФ). URL: <http://static.government.ru> (дата обращения: 09 января 2025).

² Федеральный закон от 28 декабря 2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изм. и доп.) // Российская газета. 2025. № 1–2.

³ Например, совместный проект Центра инновационных разработок Банка международных расчетов, Европейского центрального банка, Банка Испании и германского Бундесбанка Gaia (см.: Official website of the Bank for International Settlements. Project Gaia: Enabling climate risk analysis using generative AI. URL: <https://www.bis.org/publ/othp84.htm> (дата обращения: 08 июля 2024).

⁴ Базельский банк выпустил ежегодный доклад о состоянии экономики (Annual Economic Report. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e.pdf>) (дата обращения: 12 января 2024), в котором подчеркивается, что, внедряя искусственный интеллект, центральные банки могут повысить эффективность прогнозирования текущих событий, используя данные в режиме реального времени для лучшего прогнозирования инфляции и других экономических переменных, а также для анализа данных об уязвимостях финансовой системы, что позволит лучше управлять рисками.

По мере того как возможности искусственного интеллекта расширяются и все более полно интегрируются в общественную инфраструктуру, задачи по обеспечению безопасного, надежного и контролируемого развития искусственного интеллекта, безусловно, станут фокусными. В этой связи принципиально важное значение приобретает намеченный курс на формирование «единого пространства» доверенных технологий искусственного интеллекта при лидирующей роли Российской Федерации в международном и региональном сотрудничестве»⁵. К доверенным⁶ мы относим технологии, отвечающие нескольким признакам (см. табл. 1).

Таблица 1

Признаки доверенных технологий искусственного интеллекта

Доверенные технологии	отвечают стандартам безопасности
	разработаны с учетом принципов объективности, недискриминации, этичности
	исключают при их использовании возможность причинения вреда человеку и нарушения его основополагающих прав и свобод, нанесения ущерба интересам общества и государства

Чрезвычайно важную роль в создании искусственного интеллекта, которому можно доверять, играет целостность инновационного цикла. Не вызывает сомнений, что прорывные научные исследования и разработки в области искусственного интеллекта приобретают особенную ценность в тесной взаимосвязи с реальным сектором экономики. Примером подобной консолидации усилий служит конференция «Путешествие в мир искусственного интеллекта», по итогам которой В.В. Путин дал ряд важнейших поручений. Особый интерес вызывает то из них, которое касается «формирования этических стандартов в области искусственного интеллекта, сбалансированного регулирования и научно-технического сотрудничества в указанной области»⁷.

⁵ См.: Указ Президента РФ от 10 октября 2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // СЗ РФ. 2019. № 41. Ст. 5700. Пп. «б» п. 51 (12).

⁶ Там же. Пп. «ц» п. 5.

⁷ Перечень поручений по итогам конференции «Путешествие в мир искусственного интеллекта» (утв. Президентом РФ 17.01.2024 № Пр-83). URL: <http://www.kremlin.ru/>

Отношения, связанные с этическими аспектами создания, внедрения и использования технологий искусственного интеллекта на всех этапах жизненного цикла, урегулированы Кодексом этики в сфере искусственного интеллекта, тогда как «специальное законодательное регулирование, учитывающее специфику применения технологий искусственного интеллекта, в настоящее время в Российской Федерации отсутствует»⁸. В этой связи построение сбалансированного правового регулирования представляется сложной задачей. Особенно – если говорить о развитии беспилотного транспорта. Впрочем, в целях выявления системных проблем отрасли, выстраивания единой эффективной коммуникации с органами государственной власти, оценки реального положения дел на рынке, разработки нормативной базы и действенных мер поддержки уже создаются отдельные рабочие группы (например, рабочая группа по беспилотным инновационным технологиям при Российском союзе промышленников и предпринимателей). Вопросом приоритетного внимания рабочей группы является создание концепции закона о беспилотном движении, которая, предположительно, выйдет в свет уже в 2025 г. Нам как исследователям было бы крайне интересно поразмышлять над тем, какие основные положения могут лечь в ее основу.

Представляется, первоочередной задачей должно стать стремление избежать терминологической путаницы, которая имеет место в настоящее время. Достаточно вспомнить разнообразие вариантов, упомянутых в Распоряжении Правительства РФ от 25 марта 2020 г. № 724-р (автономный автомобиль (autonomous car), высокоавтоматизированное транспортное средство (highly automated vehicle), беспилотный автомобиль (driverless car), беспилотное транспортное средство (unmanned vehicle), полностью автоматизированное транспортное средство (fully automated vehicle), роботизированный автомобиль (robotic car), самоуправляемое транспортное средство (self-driving vehicle))⁹. Совершенно справедливо, что плюрализм терминологии не мешает теоретическому пониманию феномена автономного движения, но пра-

⁸ Распоряжение Правительства РФ от 19 августа 2020 № 2129-р «Об утверждении Концепции развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 года» (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 2020. № 35. Ст. 5593.

⁹ См.: Распоряжение Правительства РФ от 25 марта 2020 № 724-р «Об утверждении Концепции обеспечения безопасности дорожного движения с участием беспилотных транспортных средств на автомобильных дорогах общего пользования» (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 2020. № 13. Ст. 1995.

воприменительная практика требует унифицированного подхода. Нормативно закреплено, что «беспилотное транспортное средство» функционирует в беспилотном режиме (не предусматривает наличие органов управления). При этом степень автоматизации беспилотного транспорта предполагается либо высокая, либо полная. Ключевой вопрос здесь в том, какой именно уровень автономности транспорта соответствует понятию «высокоавтоматизированное транспортное средство». Опираясь на положения Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года¹⁰, замечаем, понятие полной автоматизации более прозрачно, соответствует уровню автономности 5 для автомобильного транспорта, GoA4 для железнодорожного, AL 6 для водного и морского транспорта. Нетрудно заметить, что уровни автономности для других видов транспорта не определены.

Смеем предположить, что концепция беспилотного движения, во-первых, будет содержать унифицированное понятие «беспилотный транспорт», применимое для всех видов транспорта. Во-вторых, закрепит уровни автономности любого транспорта (не только автомобильного, железнодорожного, водного и морского, но и, например, городского наземного, воздушного транспорта). В-третьих, если беспилотным по-прежнему будет считаться транспорт высокого уровня автономности и полностью автономный транспорт, потребуется уточнить соотношение уровня автономности и степени автоматизации. В-четвертых, закрепит единый подход к ответственности разработчиков, операторов, лиц, использующих инфраструктуру и сервисы. В профсообществе такой подход выработан, но отсутствие прямого закрепления допускает свободу интерпретации. Анонсируя концепцию закона о беспилотном движении, Дмитрий Баканов выразил идею так: ответственность за вред, причиненный в результате дорожно-транспортного происшествия с участием беспилотного транспорта, «несет владелец транспортного средства с правом регресса к лицу, которого владелец транспортного средства считает виновным»¹¹. Мы согласны с такой точкой зрения, считаем ее вполне жизнеспособной. В-пятых, видится разумным указать в концепции на необхо-

¹⁰ См.: Приложение № 10 к Распоряжению Правительства РФ от 27 ноября 2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 2021. № 50 (часть 4). Ст. 8613.

¹¹ См.: Интервью Дмитрия Баканова о концепции закона о беспилотном движении. URL: <https://rg.ru/2024/12/03/rossijskie-dorogigotovy-k-dopusku-bespilotnyh-avto.html> (дата обращения: 03 декабря 2024).

димось использования отечественного программного обеспечения и оборудования при изготовлении беспилотного транспорта, включая системы управления движением и системы управления кибербезопасностью, что, в свою очередь, позволит повысить уровень доверия к технологии в целом. В концепцию также следует включить перечень потенциальных угроз кибербезопасности, детально проработать порядок реагирования на инциденты. Необходимым также считаем разработать адекватный механизм киберстрахования, особо уделяя внимание вопросам страхования киберриска, связанного с утечкой персональных данных, собранных беспилотным транспортом.

Концепция может значительно изменить взгляд на будущее беспилотного движения в Российской Федерации. Принятие единого акта, комплексно регулирующего использование всех видов транспорта, функционирующего в беспилотном режиме, – стратегически значимый шаг навстречу технологическому лидерству нашей державы. В своих выступлениях Президент неоднократно отмечал, что беспилотный транспорт выступает одним из наиболее перспективных направлений развития искусственного интеллекта¹². Но важно помнить, что эта технология содержит в себе одновременно глубокие преимущества и глубокие проблемы. Обратимся к упомянутому ранее Распоряжению Правительства Российской Федерации от 25 марта 2020 № 724-р¹³, в котором определены основные цели, достижение которых выступает приоритетным для развития беспилотного транспорта (см. табл. 2).

Таблица 2

Преимущества развертывания беспилотного транспорта
на дорогах общего пользования

Приоритетные цели развития беспилотного транспорта	снижение роли человеческого фактора и влияния ошибок, совершаемых водителями
	удовлетворение потребностей в транспортной мобильности, развитие связанного с ней рынка услуг
	улучшение экологической ситуации
	использование инновационных транспортно-логистических технологий
	повышение управляемости транспортных средств и предсказуемости их поведения в транспортном потоке

¹² См.: Выступление Президента РФ на форуме Агентства стратегических инициатив «Сильные идеи для нового времени». URL: <https://www.pnp.ru/politics/president-pogobeshhal-pogovorit-s-dumoy-o-normativnoy-baze-po-bespilotnikam.html?ysclid=m26gxm88jw125862518> (дата обращения: 12 сентября 2024).

¹³ Распоряжение Правительства РФ от 25 марта 2020 № 724-р «Об утверждении Концепции обеспечения безопасности...»

Вышеперечисленное свидетельствует о том, что необходимо дать оценку достижимости указанных желаемых результатов. И в самом деле, можно констатировать, что развитие технологий искусственного интеллекта, в том числе беспилотного транспорта, предопределяет векторы законодательного регулирования. Так, мы можем наблюдать ситуацию, при которой беспилотный транспорт выступил драйвером трансформации подхода к определению искусственного интеллекта. Сейчас искусственный интеллект предполагает «получение при выполнении конкретных задач результатов, сопоставимых с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящих их»¹⁴. Ранее способность превосходить человека лишь подразумевалась.

В высшей степени примечательно, что формирующаяся терминология в области правового регулирования использования искусственного интеллекта обладает антропоморфическими свойствами. Итак, неизбежно выходит, что в рассуждениях о решениях, основанных на технологии искусственного интеллекта, свойственная человеку «воля, действия, речь присутствуют в исключительном изобилии» [Латур 2021]. Это последнее, по яркому выражению Бруно Латура, приводит к тому, что «мы не понимаем ни человека, ни нечеловека» [Латур 2021]. Преодолеть это затруднение не удастся, хотя наука постоянно обогащается новыми фактами в области изучения мозга. Вслед за Греем Уолтером, пытающимся разгадать тайны нашего мозга [Уолтер 1966], Норбертом Винером, обнажившим перед нами «моральные ловушки», связанные с расширением взаимодействия человека и машины [Винер 2018], выдающиеся ученые нашего времени продолжают ставить перед собой новые вопросы [Архипов и др. 2022; Архипов и др. 2023; Егорова и др. 2021; Левашов, Гребняк 2024].

Отвечая на вопрос о том, является ли человеческий мозг единственной системой, которая может поддерживать разум, Арлиндо Оливейра уверенно отвечает – нет, поскольку существует цифровой разум [Оливейра 2022]. Мы действительно можем утверждать, что универсальный (сильный) искусственный интеллект в наши дни уподобляется человеку и наделяется способностью решать различные задачи, мыслить, взаимодействовать и адаптироваться к изменяющимся условиям. Подтвержде-

¹⁴ См.: «Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года», утв. Указом Президента РФ от 10 октября 2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 2019. № 41. Ст. 5700. Пп. «а» п. 5.

ние приведенной позиции можно найти во многочисленных исследованиях в области автономного вождения. Так, профессор машиностроения, директор Центра автомобильных исследований в Стэнфорде Крис Гердес допускает возможность «дать автомобилям навыки самых лучших водителей – людей, а может быть, даже лучше»¹⁵.

Данное утверждение кажется довольно любопытным, однако оно вовсе не означает, что человеку-водителю следует слишком полагаться на искусственный интеллект. Напротив, такого рода доводы заставляют ученых по всему миру проводить дополнительные исследования по управлению вниманием и ситуационной осведомленности. Эрнестина Фу и Дэвид Хайд, в частности, справедливо отмечают: чем выше уровень автономности транспортных средств, тем менее внимательны становятся водители, вероятность того, что они будут эффективно реагировать на изменения дорожно-транспортной ситуации, снижается¹⁶.

Следует обратить внимание на то обстоятельство, что среды, в которых интеллектуальные транспортные системы взаимодействуют с другими участниками дорожного движения, невероятно сложны. Это позволяет объяснить популярность еще одного вектора научных исследований, связанных с попытками предложить лучший способ координации движения беспилотных транспортных средств, построенных разными производителями для разных целей, на дорогах общего пользования, вдохновившись тем, как это делают «птицы, рыбы и млекопитающие в дикой природе»¹⁷.

В обновленной стратегии научно-технологического развития Российской Федерации особенно подчеркивается, что создание интеллектуальных транспортных систем не только способно повысить уровень связанности территории России, но и обеспечить занятие и удержание лидерских позиций в создании меж-

¹⁵ *Li Fei-Fei, Gerdes C.* The future of artificial intelligence and self-driving cars. URL: <https://news.stanford.edu/stories/2018/04/autonomous-car-research-stanford> (дата обращения: 10 марта 2024).

¹⁶ *Fu E., Hyde D.* Why self-driving cars shouldn't be too autonomous? URL: <https://engineering.stanford.edu/magazine/article/why-self-driving-cars-shouldn-t-be-too-autonomous> (дата обращения: 10 марта 2024).

¹⁷ *Ouellette N.* What can autonomous vehicles learn from the flight behavior of birds? URL: <https://engineering.stanford.edu/magazine/article/what-can-autonomous-vehicles-learn-flight-behavior-birds> (дата обращения: 10 марта 2024).

«ОДИН ПОЯС – ОДИН ПУТЬ»

Рис. 1. География проекта «Экономический пояс Шелкового пути»

дународных транспортно-логистических систем¹⁸. Российская Федерация широко использует возможности международного сотрудничества в области высоких технологий для укрепления своего научно-технического потенциала. Как представляется, выбор Китая в качестве стратегического партнера¹⁹ не случаен. Готовность учитывать интересы иных игроков на мировой арене демонстрирует решимость участвовать в таких амбициозных проектах, как строительство трансграничной интеллектуальной надземной железной дороги Хэйшаньтоу. Проект реализуется в рамках китайской инициативы «Один пояс – один путь», а именно его ключевой составляющей «Экономический пояс Шелкового пути». Он предусматривает развитие экономического коридора Китай-Россия-Монголия, открывая трансграничные каналы грузовых перевозок с Россией.

«Система воздушных железных дорог» в полной мере учитывает ESG-повестку, поскольку представляет собой набор ин-

¹⁸ См.: Указ Президента РФ от 28 февраля 2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 2024. № 10. Ст. 1373. Пп. «е» п. 21.

¹⁹ См.: Указ Президента РФ от 31 марта 2023 № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации». (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 2023. № 14. Ст. 2406. П. 52.

теллектуальных, высокотехнологичных, эффективных, безопасных, энергосберегающих и экологически чистых систем перевозки грузов по воздушным рельсам. Преимуществом можно считать и то обстоятельство, что трансграничная интеллектуальная надземная железная дорога практически не ограничена рельефом местности и может обеспечивать непрерывную передачу данных в любое время, круглосуточно.

Глубоко убеждены, участие в проекте способствует развитию всеобъемлющего сотрудничества между нашими странами. Широкие возможности инициативы «Один пояс – один путь» [Блажеев, Егорова 2021] благоприятно повлияют на сотрудничество научно-исследовательских институтов и предприятий, занятых в реальном секторе экономики, подтолкнут к расширению каналов связи для достижения взаимовыгодного технологического сотрудничества и инициирования партнерских проектов.

В заключение следует вернуться к мысли о том, что транспортная мобильность (включая автономные транспортные средства) является одним из ключевых направлений обеспечения технологического лидерства – стратегического приоритета, национальной цели развития Российской Федерации, важной части технологической политики. Кроме того, в настоящее время расширен понятийный аппарат Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года, содержание дефиниции также претерпели глубокую трансформацию. Внесенные изменения влияют на развитие беспилотного транспорта и способны изменить привычные представления об искусственном интеллекте. Это открывает путь к научным дискуссиям о повышении уровня автономности транспортных средств. Закрепленные характеристики сильного искусственного интеллекта позволяют работать над повышением управляемости транспортных средств и предсказуемости их поведения в транспортном потоке. Трудно переоценить заложенную в нормативных актах возможность международного сотрудничества в создании интеллектуальных транспортных систем, что способствует повышению глобальной конкурентоспособности маршрутов, переходу экономики на новую технологическую основу. Необходимо признать, большая работа еще впереди. Концепция закона о беспилотном движении только обретает свой облик. Найдут ли положения, изложенные в настоящей работе, кажущиеся нам принципиальными, свое действительное отражение в тексте концепции? Нам еще предстоит увидеть.

Литература

- Архипов и др. 2022 – Архипов В.В., Грачева А.В., Минбалеев А.В., Наумов В.Б., Полякова Т.А. Определение искусственного интеллекта в контексте российской правовой системы: критический подход // Государство и право. 2022. № 1. С. 168–178.
- Архипов и др. 2023 – Архипов В.В., Грачева А.В., Наумов В.Б. Идентификация в сфере искусственного интеллекта и робототехники: сравнительное исследование // Закон. 2023. № 2. С. 96–108.
- Блажеев, Егорова 2021 – Блажеев В.В., Егорова М.А. Право и общество в эпоху социально-экономических преобразований XXI века: опыт России, ЕС, США и Китая: К 90-летию Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Колл. монография / Под общ. ред. В.В. Блажеева, М.А. Егоровой. М.: Проспект, 2021. С. 592–598.
- Винер 2018 – Винер Н. Корпорация «Бог и голем» / [пер. с англ. В. Желнинова, А. Алексеевой]. М.: АСТ, 2018. 157 с.
- Егорова и др. 2021 – Егорова М.А., Минбалеев А.В., Кожеева О.В., Дюфло А. Основные направления правового регулирования использования искусственного интеллекта в условиях пандемии // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2021. № 2. Т. 12. С. 250–262.
- Латур 2021 – Латур Б. Нового времени не было. Эссе по симметричной антропологии / [Пер. с фр. Д.Я. Калугина; Науч. ред. О.В. Харходин]. 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Изд-во Европ. ун-та в Санкт-Петербурге, 2021. 296 с.
- Левашов, Гребняк 2024 – Левашов В.К., Гребняк О.В. Экспансия искусственного интеллекта: ожидания и настроения граждан // Социологические исследования. 2024. № 12. С. 13–23.
- Оливейра 2022 – Оливейра А. Цифровой разум: как наука меняет человечество / Пер. с англ. К. Чистопольской; Под науч. ред. М. Фаликман. М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2022. 448 с.
- Уолтер 1966 – Уолтер Г. Живой мозг / Пер. с англ. А.М. Гурвича; Под ред. и с предисл. д-ра биол. наук Г.Д. Смирнова. М.: Мир, 1966. 300 с.

References

- Arkhipov, V.V., Gracheva, A.V. and Naumov, V.B. (2023), "Identification in the sphere of artificial intelligence and robotics. A comparative study", *Law*, no. 2, pp. 96-108.
- Arkhipov, V.V., Gracheva, A.V., Minbaleev, A.V., Naumov, V.B. and Polyakova, T.A. (2022), "Definition of artificial intelligence in the context of the Russian legal system: a critical approach", *Gosudarstvo i pravo*, no. 1, pp. 168-178.
- Blazheev, V.V. and Egorova, M.A. (eds.) (2021), *Pravo i obshchestvo v epokhu sotsial'no-ekonomicheskikh preobrazovaniy XXI veka: opyt Rossii, ES, SShA i Kitaya: K 90-letiyu Universiteta imeni O.E. Kutafina (MGYuA). Koll. Monografiya* [Law and society in the era of socio-economic transformations of the 21st century. The experience of Russia, the EU, the USA and China, a collective monograph for the 90th anniversary of Kutafin Moscow State Law University (MSAL)], Prospekt, Moscow, Russia, pp. 592-598.

- Egorova, M.A., Minbaleev, A.V., Kozhevina, O.V., and Duflo, A. (2021), “Main directions of legal regulation of the use of artificial intelligence in the context of a pandemic”, *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Pravo*, no. 2, vol. 12, pp. 250-262.
- Latour, B. (2021), *Novogo vremeni ne bylo. Esse po simmetrichnoi antropologii* [There was no new time. Essays on symmetrical anthropology], Kalugin, D.Ya. (transl. from French), Kharkhodin, O.V. (ed.), 2nd ed., Izd-vo Evrop. un-ta v Sankt-Peterburge, Saint Peterburg, Russia.
- Levashov, V.K. and Grebnyak, O.V. (2024) “Expansion of artificial intelligence: expectations and attitudes of citizens”, *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies], no. 12, pp. 13-23.
- Oliveira, A. (2022), *Tsifrovoi razum: kak nauka menyaet chelovechestvo* [The Digital mind. How Science Is redefining Humanity], Chistopolskaya, K. (transl. from Engl.), Falikman, M. (ed.), Izd. dom “Delo” RANKhiGS, Moscow, Russia.
- Walter, G. (1966), *Zhivoi mozg* [The Living Brain], Gurvich, A.M. (transl.), Smirnov, G.D. (foreword, ed.), Mir, Moscow, Russia.
- Wiener, N. (2018), *GOD AND GOLEM, Inc.: A Comment on Certain Points where Cybernetics Impinges on Religion*, AST, Moscow, Russia.

Информация об авторе

Анастасия Е. Степанова, ведущий научный сотрудник, Федеральный центр прикладного развития искусственного интеллекта, Москва, Россия; 125040, Россия, Москва, 3-я улица Ямского Поля, д. 32; a.stepanova@fcpriirf.ru

Information about the author

Anastasiya E. Stepanova, leading researcher, Federal center for applied development of Artificial Intelligence, Moscow, Russia; bld. 32, 3rd Yamskogo Polya Street, Moscow, Russia, 125040; a.stepanova@fcpriirf.ru

Научный журнал
Вестник РГГУ
Серия «Экономика. Управление. Право»
№ 2
2025

Дизайн обложки
Е.В. Амосова
Корректор
Ж.П. Григорьева
Компьютерная верстка
Е.Б. Рагузина

Учредитель и издатель
Российский государственный гуманитарный университет
125047, Москва, Миусская пл., 6

Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС77-73407 от 03.08.2018 г.
Периодичность 4 раза в год

Подписано в печать 04.06.2025
Выход в свет 10.06.2025
Формат 60×90^{1/16}
Уч.-изд. л. 9,7. Усл. печ. л. 9,9.
Тираж 1050 экз. Свободная цена
Заказ № 2167

Отпечатано в типографии Издательского центра
Российского государственного гуманитарного университета
125047, Москва, Миусская пл., 6
www.rsuh.ru