

ISSN 3033-7216

ВЕСТНИК РГГУ

Серия
«Экономика и управление»

Научный журнал

RSUH/RGGU BULLETIN

“Economics and Management”
Series

Academic Journal

Основан в 1996 г.
Founded in 1996

4
2025

RSUH/RGGU BULLETIN. "Economics and Management" 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 and Management" 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

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 and economics.

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 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 и управление»

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год.

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

ВЕСТНИК РГГУ. Серия «Экономика и управление» 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

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

Главная задача журнала – стать эффективным средством коммуникации между университетской и академической наукой, образованием и профессиональным сообществом по широкому кругу важнейших социально-экономических 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, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ
Тверской, Миусская пл., д. 6, стр. 6

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: upic2010@mail.ru

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

Editor-in-chief

D.V. Bobrov, Cand. of Sci. (Economics), associate 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*)

A.A. Shulus, Dr. of Sci. (Economics), professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

A.L. Abaev, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

S.N. Bolshakov, Dr. of Sci. (Economics), professor, Komi Republican Academy of Public Administration, Komi Republic, Syktyvkar, Russian Federation

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

N.A. Navrotskaya, Dr. of Sci. (Economics), professor, Saint Petersburg University, Saint Petersburg, Russian Federation

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

O.S. Sukharev, Dr. of Sci. (Economics), professor, Institute of Economics, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation

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

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

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

Учредитель и изатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Главный редактор

Д.В. Бобров, кандидат экономических наук, доцент, Российской государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

Редакционная коллегия

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

А.А. Шулус, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, Российской государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

А.Л. Абаев, доктор экономических наук, профессор, Российской государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

С.Н. Большаков, доктор экономических наук, профессор, Коми республиканская академия государственной службы, Республика Коми, Сыктывкар, Российская Федерация

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

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

Н.А. Навроцкая, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

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

О.С. Сухарев, доктор экономических наук, профессор, Институт экономики РАН, Москва, Российская Федерация

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

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

Ответственные за выпуск

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

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

Contents

Management

<i>Tatiana N. Babich, Yulia S. Polozhentseva, Yulia V. Vertakova</i> Features of management of technological modernization of industrial enterprises in the context of transformation of approaches to the organization of production processes	8
<i>Irina V. Androsova</i> Managing the development of business structures based on an integration strategy	20
<i>Natalya Yu. Sopilko</i> Technologies of artificial intelligence in the context of application in HR management system	31
<i>Lyudmila L. Kalinina</i> Promotion of products of organizations in the sphere of culture in new conditions	48
<i>Nina V. Borisova</i> Innovative approaches to talent management in a sovereign economy	61

Economy

<i>Boris V. Salikhov, Irina S. Salikhova, Vladimir K., Spilnichenko</i> Logical and epistemological analysis of the consequences of modern economic neoliberalism	74
<i>Lydia S. Leonteva, Ivan A. Golubtsov</i> Development of a methodology for assessing the system of cross-border relations	89
<i>Gul'nar O. Khalova, Sophia S. Besedina</i> Energy Cooperation Between the Russian Federation and Asia-Pacific Region Countries	107
<i>Evgenia J. Simakova, Marina V. Tsurkan</i> Methods of research of creative industries at the macroeconomic level	120
<i>Olga N. Likhacheva</i> From the enterprise value model to corporate financial plans	134
<i>Elena N. Pyatsheva</i> The marketplace market in Russia. Taxation features and development trends	152

Содержание

Управление

<i>Татьяна Н. Бабич, Юлия С. Положенцева, Юлия В. Вертакова</i>	
Особенности управления технологической модернизацией промышленных предприятий в условиях трансформации подходов к организации производственных процессов	8
<i>Ирина В. Андросова</i>	
Управление развитием предпринимательских структур на основе интеграционной стратегии	20
<i>Наталья Ю. Сопилко</i>	
Технологии искусственного интеллекта в контексте применения в сфере HR-менеджмента	31
<i>Людмила Л. Калинина</i>	
Продвижение продуктов организаций сферы культуры в новых условиях	48
<i>Нина В. Борисова</i>	
Инновационные подходы к управлению талантами в условиях суворенной экономики	61

Экономика

<i>Борис В. Салихов, Ирина С. Салихова, Владимир К. Спильниченко</i>	
Логико-гносеологический анализ последствий современного экономического неолиберализма	74
<i>Лидия С. Леонтьева, Иван А. Голубцов</i>	
Разработка методики оценки системы приграничных отношений	89
<i>Гюльнар О. Халова, Софья С. Беседина</i>	
Сотрудничество Российской Федерации и государств Азиатско-Тихоокеанского региона в энергетической сфере	107
<i>Евгения Ю. Симакова, Марина В. Цуркан</i>	
Методы исследования креативных индустрий на макроэкономическом уровне	120
<i>Ольга Н. Лихачева</i>	
От модели стоимости компании к корпоративным финансовым планам	134

<i>Елена Н. Пятшева</i>	
Рынок маркетплейсов в России: особенности налогообложения и тенденции развития	152

Управление

УДК 338.1
DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-8-19

Особенности управления технологической модернизацией промышленных предприятий в условиях трансформации подходов к организации производственных процессов

Татьяна Н. Бабич

*Юго-Западный государственный университет
Курск, Россия, tanyababich@mail.ru*

Юлия С. Положенцева

*Юго-Западный государственный университет
Курск, Россия, polojenceva84@mail.ru*

Юлия В. Вернакова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, vertakova7@yandex.ru*

Аннотация. Мировые тенденции развития экономики стран свидетельствуют об необходимости инновационного подхода, так как именно он обеспечивает научно-технический прогресс, позволяет создавать новые рабочие места, активизирует инвестиционные процессы, а также в целом способствует достижению технологического суверенитета. Такой подход отвечает объективным требованиям повышения конкурентоспособности экономики России, а также в связи с необходимостью осуществления технологической трансформации промышленных производств на высокотехнологичный уровень с целью достижения соответствия в данной сфере с зарубежными производителями и обеспечения импортозамещения. Не последнее место в данном процессе занимает модернизация промышленности. Именно поэтому в статье обоснованы особенности управления технологической модернизацией промышленных предприятий в условиях, когда не только изменяются социально-экономические условия функционирования промышленных предприятий, а по сути происходит трансформация подходов к организации производственных процессов. Для этого

© Бабич Т.Н., Положенцева Ю.С., Вернакова Ю.В., 2025

ISSN 3033-7216 • RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series, 2025, no. 4

проводен анализ инновационной активности и инновационной деятельности на предприятиях как в страновом разрезе, так и отдельно по Российской Федерации. Обоснована необходимость технологической модернизации промышленных предприятий, в том числе предложены основные подходы к определению ее сущности, определены основные характеристики данного процесса и направления осуществления. Все это позволило обосновать концептуальную модель реализации технологической модернизации на промышленном предприятии, отвечающую современным реалиям развития.

Ключевые слова: модернизация, технологическое развитие, промышленность, инновационная активность, технологическая модернизация

Для цитирования: Бабич Т.Н., Положенцева Ю.С., Вертакова Ю.В. Особенности управления технологической модернизацией промышленных предприятий в условиях трансформации подходов к организации производственных процессов // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 8–19. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-8-19

Features of management of technological modernization of industrial enterprises in the context of transformation of approaches to the organization of production processes

Tatiana N. Babich

*Southwestern State University
Kursk, Russia, tanybabich@mail.ru*

Yulia S. Polozhentseva

*Southwestern State University
Kursk, Russia, polojenceva84@mail.ru*

Yulia V. Vertakova

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, vertakova7@yandex.ru*

Abstract. Global trends in the development of the economies of countries indicate the need for an innovative approach, since it is the one that ensures scientific and technological progress, allows creating new jobs, activates investment processes, and generally contributes to the achievement of technological sovereignty. Such an approach meets the objective requirements of increasing the competitiveness of the Russian economy, as well as in connection with the need to implement a technological transformation of industrial production to a high-tech level in order to achieve compliance in the area with foreign manufacturers and ensure import substitution. Modernization of industry is not the least important issue in the process. That is why the article

substantiates the specifics of managing the technological modernization of industrial enterprises in conditions when not only the socio-economic conditions of the functioning of industrial enterprises are changing, but in fact there is a transformation of approaches to the organization of production processes. To that end, an analysis of innovative activity and innovative actions at enterprises was conducted both by country and specifically for the Russian Federation. The need for technological modernization of industrial enterprises was substantiated, including the main approaches to determining its essence were proposed, the main characteristics of the process and the directions of implementation were defined. All that made it possible to substantiate a conceptual model for the implementation of technological modernization at an industrial enterprise that meets the modern realities of development.

Keywords: modernization, technological development, innovative approach, innovative activity, technological modernization

For citation: Babich, T.N., Polozhentseva, Yu.S. and Vertakova, Yu.V. (2025), "Features of management of technological modernization of industrial enterprises in the context of transformation of approaches to the organization of production processes", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 4, pp. 8-19, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-8-19

Современные трансформационные условия, протекающие в Российской Федерации, обуславливают переход на техноэкономику, подразумевающую инновационное развитие и обеспечение технологического суверенитета. В целом в мировой практике инновационный подход признан основным драйвером развития современных экономик, о чем также свидетельствует уровень публикационной активности по странам (табл. 1).

Таблица 1

Фрагмент уровня публикационной активности о технологиях и инновациях по отдельным странам мира (на 06.09.2023 г.)

Страна	Количество публикаций, ед.	Удельный вес страны в общемировом числе публикаций, %	Место рейтинга
Китай	999 318	27,6	1
США	625 452	17,3	2
Индия	251 340	6,9	3
Великобритания	204 886	5,7	4
Германия	184 099	5,1	5

Окончание табл. 1

Страна	Количество публикаций, ед.	Удельный вес страны в общемировом числе публикаций, %	Место рейтинга
Италия	137 736	3,8	6
Япония	130 875	3,6	7
Канада	117 464	3,2	8
Франция	113 248	3,1	9
Испания	111 013	3,1	10
Россия	109 222	3,0	11

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным краткого статистического сборника «Наука. Технологии. Инновации: 2024»¹

Согласно табл. 1 на первом месте по публикационной активности в области технологий, инноваций занимает Китай (доля 27,6%), далее идет США (17,3%), замыкает тройку лидеров – Индия (6,9%), что касается России, то в данном рейтинге стран она занимает 11 место (доля публикаций 3%).

В целом в России в последние годы наблюдаются незначительные изменения в индексе инновационной активности организаций (рис. 1).

Значительные изменения этого показателя с 2018 г. по 2023 г. наблюдались в промышленном производстве (рост с 15,6% до 16,9%). Динамика удельного веса организаций, осуществляющих технологические инновации в России, представлена на рис. 2.

Согласно рис. 2 с 2018 г. по 2023 г. в РФ наблюдалось увеличение количества организаций, осуществляющих технологическую инновационную деятельность. При этом основные цели данной деятельности были следующие (рис. 3).

Таким образом, в современных условиях возрастает роль технологической модернизации промышленных предприятий. Следует отметить, что в настоящее время нет единого подхода к интерпретации данного термина. Совокупность данных подходов представлена в табл. 2.

¹ Власова В.В., Гохберг Л.М., Дитковский К.А. и др. Наука. Технологии. Инновации: 2024: Краткий статистический сборник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 104 с.

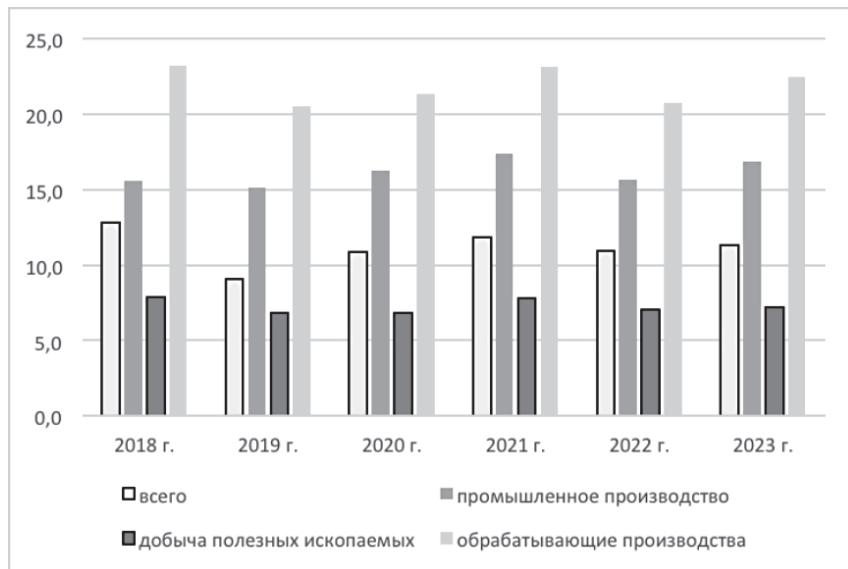


Рис. 1. Уровень инновационной активности организаций Российской Федерации с 2018 г. по 2023 г.

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата



Рис. 2. Динамика удельного веса организаций, осуществляющих инновации.

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата



Рис. 3. Основные цели осуществления технологической модернизации в организациях РФ.

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным краткого статистического сборника «Индикаторы инновационной деятельности: 2024»²

Таблица 2

Основные подходы к определению сущности технологической модернизации промышленного предприятия

Подход	Характеристика
Социально-экономический	Комплексный процесс развития экономической, социальной и культурной сфер деятельности организации при управлении производством [Агамагомедова и др. 2022]
Конкурентный	Мероприятия, направленные на сохранение или укрепление конкурентных позиций предприятия путем реновации или технологической инновации [Мусин 2011]
Инновационный	Укрепление конкурентных позиций организации на основе реализации процессной или продуктовой инноваций [Цветков 2010]

² Власова В.В., Гохберг Л.М., Грачева Г.А. и др. Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 260 с.

Окончание табл. 2

Подход	Характеристика
Трансформационный	Трансформационные изменения, направленные на улучшение производства
Экономический	Процесс преодоления в технологическом отставании промышленного предприятия
Проектный	Проект, позволяющий реализовать мероприятия в области развития технико-технологического потенциала предприятия
Стратегический	Стратегия реализации модернизационных процессов для адаптации к внешней среде с целью роста стратегической технологической конкурентоспособности
Направление государственной экономической политики	Трансформационные изменения, направленные на изменение государственной социально-экономической системы и структуры экономики на основе инновационных подходов
Комплексный	Интеграция представленных выше подходов

Пример реализации инновационного подхода к технологической модернизации в России представлен на рис. 4.

Таким образом, за последние годы в нашей стране чаще всего в рамках технологической модернизации осуществлялись продуктовые инновации, чем процессные (76,1% против 61,8% соот-

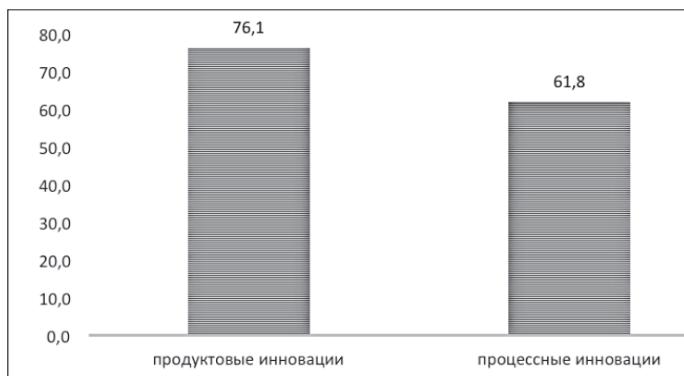


Рис. 4. Сущность инновационного подхода к осуществлению технологической модернизации в РФ.

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным краткого статистического сборника «Наука. Технологии. Инновации: 2024»



Рис. 5. Основные характеристики технологической модернизации промышленных предприятий

ветственно). При этом большинство из них (31,6%) было направлено на создание новых или совершенствование существующих методов обработки и передачи информации в организации.

В целом, проанализировав представленные подходы, можно выделить основные характеристики технологической модернизации (рис. 5).

Что касается персонала, который реализует исследования и разработки в данной сфере в организациях России, то за последний год произошел рост на 1,1%. При этом следует отметить позитивную динамику, что среди принятых сотрудников, занимающихся данными разработками, 14,2% – это сотрудники после окончания вузов (в сравнении с 13,12% – это сотрудники, которые были приняты из других научных организаций). Если рассмотреть страновую динамику, то распределение стран по количеству персонала, осуществляющего исследования и разработки, выглядит следующим образом: на первом месте Китай, далее идет США, на третьем месте – Япония, четвертое место – Германия, а завершает пятерку лидеров – Россия.

В России по возрастному составу исследуемого персонала динамика следующая: большинство исследователей – это сотрудники до 35 лет включительно (32,1%), затем идут сотрудники в возрасте 40–49 лет (19,3%).

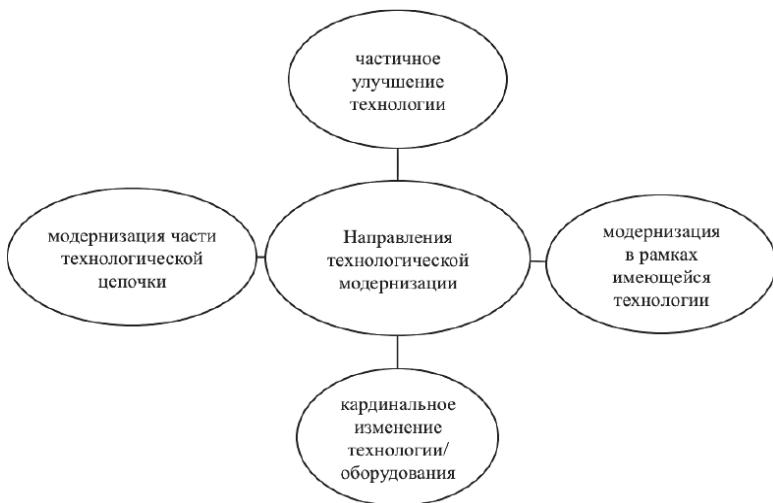


Рис. 6. Основные направления осуществления технологической модернизации промышленных предприятий.

Источник: составлено авторами по данным [Дорошенко 2016]

Чаще всего на отечественных промышленных предприятиях выделяют следующие направления технологической модернизации (рис. 6).

Особенности управления технологической модернизацией промышленных предприятий зависит от многих факторов и может отличаться этапами реализации. Обобщив опыт, можно говорить об унифицированных этапах данной деятельности:

- 1) обоснование необходимости проведения технологической модернизации на предприятии (постановка проблемы);
- 2) принятие решения о проведении технологической модернизации;
- 3) определение цели и вида технологической модернизации;
- 4) выбор источника финансирования;
- 5) разработка плана реализации технологической модернизации (следует отметить, что предприятие самостоятельно выбирает название данного плана, это может быть бизнес-план, план технического развития предприятия, оргтехплан и т. п.);
- 6) реализация плана.

В результате концепция осуществления технологической модернизации на промышленном предприятии может выглядеть следующим образом (рис. 7):

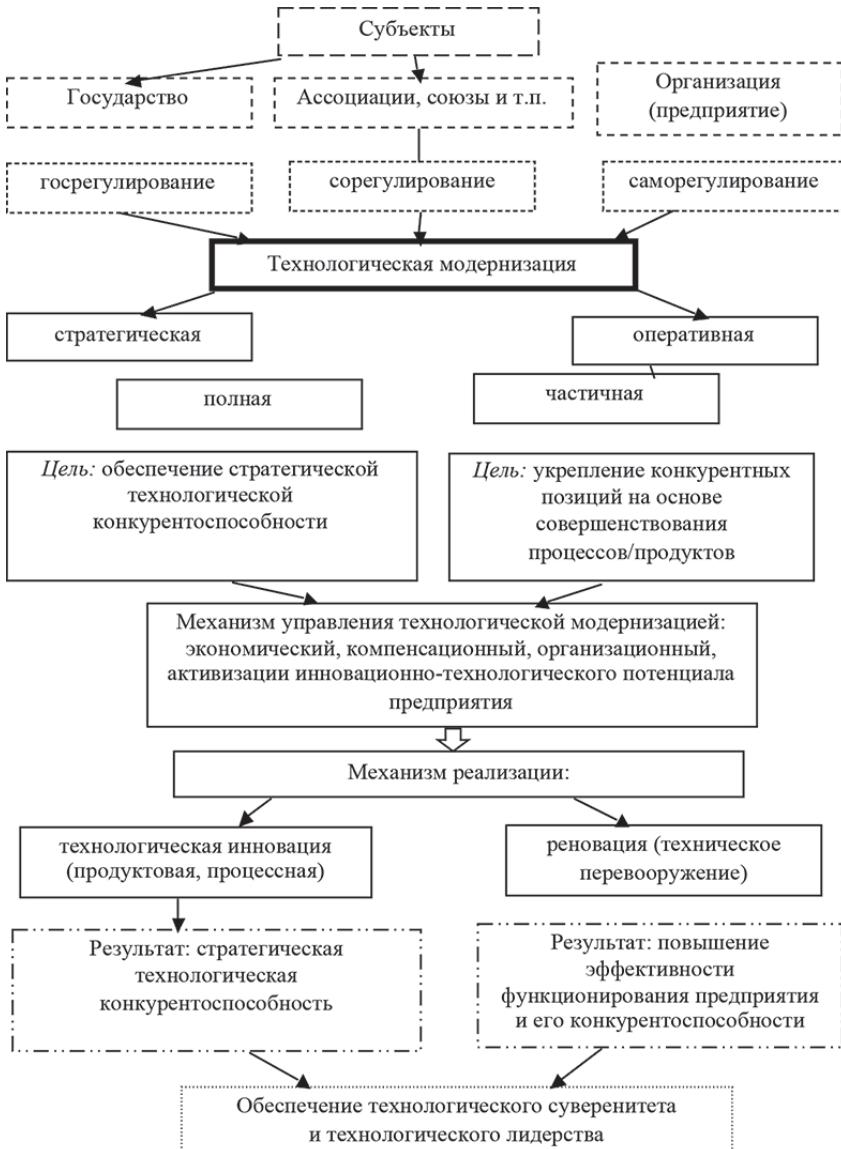


Рис. 7. Концептуальная модель управления технологической модернизацией на промышленном предприятии в современных трансформационных условиях.

Источник: составлено авторами по данным [Брагина и др. 2020; Вернакова, Бабич 2021]

Таким образом, осуществление технологической модернизации на промышленном предприятии способствует решению как текущих проблем на предприятии (замена устаревшего оборудования, рост качества продукции, рост производственной мощности, снижение нагрузки на персонал, снижение производственных и технологических рисков и т. п.), так и обеспечению в стратегическом разрезе технологической конкурентоспособности, что в современных условиях отвечает реалиям развития экономики страны в целом.

Литература

- Агамагомедова и др. 2022 – Агамагомедова Е.В., Андросова И.В., Бабич Т.Н., Брагина А.В., Вернакова Ю.В., Непочатых О.Ю., Клевцова М.Г., Плотников В.А., Положенцева Ю.С., Пролубников А.В., Чарочкина Е.Ю., Чулакова А.Л. Реализация государственной экономической политики в эпоху формирования неоиндустриального общества. М.: ИНФРА-М, 2022. 207 с.
- Брагина и др. 2020 – Брагина А.В., Вернакова Ю.В., Бабич Т.Н. Основы формирования стратегических параметров инновационно-технологического развития промышленных предприятий // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 11. С. 12–16.
- Вернакова, Бабич 2021 – Вернакова Ю.В., Бабич Т.Н. Экономическое развитие в условиях технологической и социальной трансформации // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 4 (186). С. 248–261.
- Дорошенко 2016 – Дорошенко Ю.А. Технологическая модернизация предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2016. № 4. С. 186–190.
- Мусин 2011 – Мусин В.П. Технологическая модернизация: современные проблемы и наследство плановой экономики // Ярославский педагогический вестник. 2011. № 1. Том I (Гуманитарные науки). С. 71–74.
- Цветков 2010 – Цветков В. Об отправной точке неоиндустриальной модернизации // Экономист. 2010. № 11. С. 16–26.

References

- Agamagomedova, E.V., Androsova, I.V., Babich, T.N., Bragina, A.V., Vertakova, Yu.V. et al. (2022), *Realizatsiya gosudarstvennoi ekonomicheskoi politiki v ehpokhu formirovaniya neoindustrial'nogo obshchestva* [Implementation of state economic policy in the era of formation of neo-industrial society], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Bragina, A.V., Vertakova, Yu.V. and Babich, T.N. (2020), “Fundamentals for forming strategic parameters of innovative and technological development of industrial enterprises”, *Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*, no. 11 pp. 12-16.

- Doroshenko, Yu.A. (2016), "Technological modernization of the enterprise as a factor of increase its competitiveness", *Bulletin of Belgorod State Technological University named after. V.G. Shukhov*, no. 4, pp. 186-190.
- Musin, V.P. (2011), "Technological modernization: modern problems and the planned economy inheritance", *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, no. 1, vol. I (Humanities), pp. 71-74.
- Tsvetkov, V. (2010), "On the starting point of neo-industrial modernization", *Economist*. No. 11, pp. 16-26.
- Vertakova, Yu.V., and Babich, T.N. (2021), "Economic development in the context of technological and social transformations, Economics and management, vol. 27, no. 4, pp. 248-261.

Информация об авторах

Татьяна Н. Бабич, кандидат экономических наук, доцент, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия; 305040, Россия, Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94; tanybabich@mail.ru

Юлия С. Положенцева, кандидат экономических наук, доцент, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия; 305040, Россия, Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94; polojenceva84@mail.ru

Юлия В. Вертачова, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6, vertakova7@yandex.ru

Information about the authors

Tatiana N. Babich, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Southwestern State University, Kursk, Russia; bld. 94, 50th Anniversary of October Street, Kursk, Russia, 305040; tanybabich@mail.ru

Yulia S. Polozhentseva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Southwestern State University, Kursk, Russia; bld. 94, 50th Anniversary of October Street, Kursk, Russia, 305040; polojenceva84@mail.ru

Yulia V. Vertakova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; vertakova7@yandex.ru

Управление развитием предпринимательских структур на основе интеграционной стратегии

Ирина В. Андросова

*Юго-Западный государственный университет
Курск, Россия, irinka-rusik@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается интеграционная стратегия как один из эффективных инструментов развития предпринимательских структур. Основное предназначение интеграционной стратегии заключается в формировании долгосрочных и взаимовыгодных отношений, учитывающих стратегические интересы всех участников взаимодействия.

Цель данного исследования состоит в разработке комплекса управленческих воздействий и аналитических работ, возникающих на различных этапах интеграционной стратегии, позволяющей обеспечить развитие предпринимательских структур в перспективе. В ходе исследования рассмотрены показательные кейсы интеграционных стратегий между предпринимательскими структурами в российской и мировой практике. Систематизированы этапы формирования интеграционной стратегии между хозяйствующими субъектами, проведен их описательный анализ. По результатам установленной последовательности предложен комплекс аналитических работ и управленческих воздействий, выполняемых на этапах интеграционной стратегии в целях развития предпринимательских структур. Сделан вывод о важной роли отлаженного механизма взаимодействия между управленческими командами всех участников при соблюдении принципов общей концепции взаимодействия.

Ключевые слова: интеграция, интеграционная стратегия, управление, предпринимательские структуры, взаимодействие

Для цитирования: Андросова И.В. Управление развитием предпринимательских структур на основе интеграционной стратегии // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и Управление». 2025. № 4. С. 20–30.
DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-20-30

Managing the development of business structures based on an integration strategy

Irina V. Androsova

South West State University, Kursk, Russia

irinka-rusik@mail.ru

Abstract. This article considers the integration strategy as one of the effective tools for the development of business structures. The main purpose of the integration strategy is the formation of long-term and mutually beneficial relationships that take into account the strategic interests of all participants in the interaction. The purpose of the study is to develop a set of managerial influences and analytical work that arise at various stages of the integration strategy, allowing for the development of entrepreneurial structures in the future. The author studies illustrative cases of integration strategies between business structures in Russian and international practice. She also systematizes the stages of the formation of an integration strategy between business entities, and conducts a descriptive analysis of them. Based on the results of the established sequence, a set of analytical work and management actions is proposed, carried out at the stages of the integration strategy in order to develop business structures. The conclusion is made about the important role of a well-established mechanism of interaction between the management teams of all participants while observing the principles of the general concept of interaction.

Keywords: integration, integration strategy, management, business structures, interaction

For citation: Androsova, I.V. (2025), “Managing the development of business structures based on an integration strategy”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 4. pp. 20-30, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-20-30

Введение

В процессе осуществления своей предпринимательской деятельности хозяйствующие субъекты вступают в отношения с различными агентами взаимодействия (бизнесом, государством, научно-образовательными структурами и другими участниками). Сложившиеся экономические реалии свидетельствуют о существовании предпосылок для поиска предпринимательскими структурами эффективных способов взаимодействия, один из которых заключается в формировании и реализации интеграционной стратегии бизнеса. Интеграционная стратегия, формируемая для установления связей между организациями, нацелена на обеспечение единых целей и учет интересов всех

агентов взаимодействия. Вопросы, связанные с формированием интеграционной стратегии предпринимательских структур, до сих пор остаются дискуссионными. Ведущий ученый в области сетевых структур в промышленности РФ Г.Д. Антонов [Иванова, Антонов 2003] считает, что процесс интеграции отечественных предприятий, наблюдаемый в начале 90-х гг. прошлого века, можно рассматривать как защитную реакцию от воздействия неблагоприятных факторов (на тот период времени) внешней среды, что чаще всего проявлялось в депрессивных секторах экономики. Именно в этот период в истории российской экономики использование интеграционной стратегии хозяйствующих субъектов оказалось наиболее эффективным решением для продолжения предпринимательской деятельности в новых условиях. Ряд ученых-экономистов, таких как Т.И. Овчинникова, О.Ю. Колесникова¹, О.С. Корсакова [Корсакова 2019], рассматривают интеграцию как эффективный механизм стратегического развития организации. Авторитетный ученый, разработчик теории системной экономики Г.Б. Клейнер даёт следующее определение интеграционной стратегии: «Совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями» [Клейнер 2008, с. 125] и выделяет ее как одну из разновидностей общей стратегии хозяйствующего субъекта. Аналогичной позиции придерживается и М.Н. Руденко [Руденко 2015], которая определила место и виды интеграционной стратегии в рамках экстенсивного и интенсивного развития предпринимательских структур. Научная позиция исследователя Ю.В. Гусева заключается в понимании интеграционной стратегии не в традиционном слиянии активов, а в создании многофункционального механизма синергических эффектов, получаемых от встраивания инновационных элементов в имеющиеся бизнес-процессы [Гусев и др. 2024]. В своих исследованиях Ю.В. Гусев выделяет последовательность этапов разработки стратегии интеграции: от проведения аналитической оценки текущего состояния хозяйствующего субъекта до корректировки стратегии. По мнению Ю.А. Слепцовой и Р.М. Качалова [Слепцова, Качалов 2018], предназначение интеграционной стратегии заключается в до-

¹ Овчинникова Т.И., Колесникова Е.Ю., Коломыцева О.Ю. Роль интеграции предприятий в инновационной стратегии страны, регионов и предприятий // Материалы XVII Отчетной научной конференции преподавателей и научных сотрудников ВГУИТ за 2018 год. Воронеж, 2019. С. 178.

стижении максимальной результативности деятельности за счет внедрения цифровых технологий, позволяющих усилить коммуникационное поле между участниками взаимодействия.

Рассмотренные научные исследования указанных авторов могут служить основой теории и практики разработки интеграционной стратегии, ориентированной на развитие бизнеса. Однако следует признать, что вопросы, связанные с управлением развитием предпринимательских структур на основе стратегии интеграции, требуют перманентного пересмотра в условиях турбулентной среды.

Цель данного исследования состоит в разработке комплекса управленческих воздействий и аналитических работ, возникающих на различных этапах интеграционной стратегии, позволяющей обеспечить развитие предпринимательских структур в перспективе. Задачи исследования состоят в определении последовательности этапов интеграционной стратегии организаций, предложениях конкретных управленческих воздействий и аналитических работ в рамках каждого этапа взаимодействия.

Автор исходит из предпосылки того, что правильно разработанная интеграционная стратегия предпринимательских структур позволит выстроить эффективную систему управления изменениями и обеспечить положительные синергетические эффекты.

Инструментальный и методический аппарат данного исследования включает в себя комплекс общенакальных методов: библиографический, ретроспективный, абстрактно-логический, классификации и систематизации. Эмпирической базой исследования выступили результаты исследований авторов по изучаемой проблематике; источники, используемые при изучении российского и зарубежного опыта интеграционных стратегий.

Результаты и обсуждение

Мировая и российская управленческая бизнес-практика демонстрирует ряд успешных интеграционных стратегий на микроуровне. К примеру, стратегический альянс между компаниями “Toyota” и “Suzuki” в Японии (2024 г.) направлен на объединение технологий и ресурсов в сфере электротранспорта. Показательным кейсом из американской практики можно считать партнерство компаний Dell и EMC (2016 г.) в области ИТ-инфраструктуры. Интеграционная стратегия компаний Dow Chemical Co (США) и Ube Industries (Япония) в 2011 г. была направлена на производство рецептурных электролитов.

Анализ российской практики показывает успешные примеры реализации интеграционных стратегий между предпринимательскими структурами в различных секторах экономики (табл. 1).

Таблица 1

Успешные российские практики интеграционных стратегий компаний

Компании-партнеры	Сектор экономики	Синергические эффекты	Вид интеграции
ПАО «МТС» и ПАО «МегаФон»	Телекоммуникации и связь	Ускорение развертывания сетей нового поколения и предоставление клиентам более быстрого доступа к Интернету	Горизонтальная
ПАО «Северсталь» и «Силовые машины»	Промышленность	Одновременное снижение себестоимости конечной продукции на 25% и временных затрат на 30% за счет модернизации системы энергооборудования	Вертикальная
ПАО «КАМАЗ» и ПАО «НЕФАЗ»	Машиностроение	Новейшие решения в области спецтехники за счет модернизации производства	Вертикальная
«Яндекс», «Вымпелком», «Тинькофф» и «Авито»	Цифровые технологии	Количественный прирост операционных показателей за счет создания отраслевого стандарта защиты	Смешанная
М.Видео и Эльдорадо	Торговля	Укрепление лояльности двух брендов	Горизонтальная

Таким образом, российская практика показывает реально существующие примеры интеграционных стратегий, используемых предприятиями из различных секторов экономики.

Понимание ключевых особенностей интеграционных процессов между хозяйствующими субъектами позволяет выделить основные этапы интеграционной стратегии бизнеса (рис. 1).

На первом этапе происходит выбор участников интеграции и оценка их готовности к взаимодействию. В данном случае необходимо подобрать корректный методический инструментарий

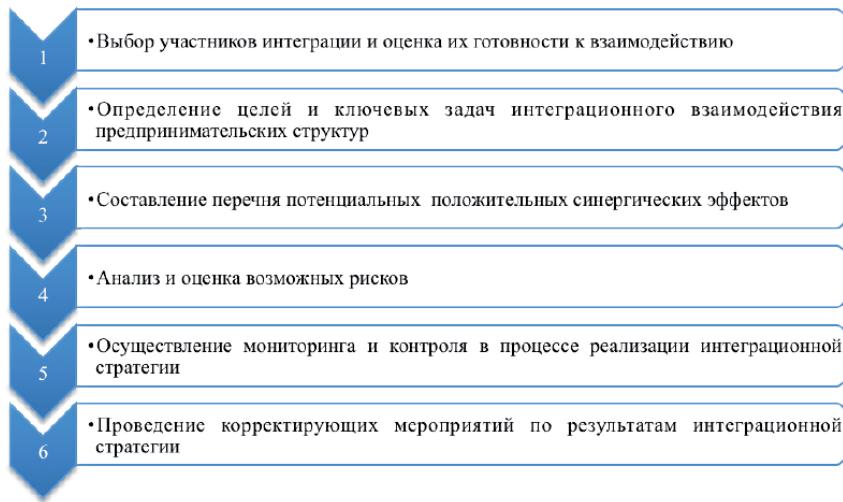


Рис. 1. Последовательность этапов интеграционной стратегии предпринимательских структур.

Источник: составлено автором с использованием [Гусев и др. 2024]

для оценки потенциального взаимодействия. Проведенный контент-анализ специализированной литературы дает основание полагать, что в настоящее время существует достаточно разнообразный методический инструментарий: «затраты – эффективность», построение эконометрических моделей [Евченко 2005], использование энтропийного подхода [Романова, Макаров 2014], методы теории кооперативных игр [Булгакова, Вертакова 2017] и другие. Особую ценность, на наш взгляд, представляет подход, предложенный В.А. Морозовым, основанный на оценке совместимости одного участника перед вступлением во взаимодействие со своим партнером. Функциональная зависимость выглядит следующим образом:

$$S(st) = F(Z, R, C, P, S7/S1, E), \quad (1)$$

где Z – оценочная система участника до начала взаимодействия с другим партнером; R – определение ролей поведения каждого участника перед вступлением во взаимодействие; C – оценка максимальных уровней совместимости одного участника с другим; P – персональная совместимость руководите-

лей участников взаимодействия; $S7/S1$ – отношение совместимости двух подсистем участников к совместимости каждой подсистемы с другими подсистемами; Е – запас прочности совместимости в случае долгосрочного сотрудничества; st – текущее состояние одного участника; st^* – текущее состояние участника-партнера².

С помощью данного подхода можно оценить совместимость взаимодействия двух участников на основе возможных результатов:

- 1) $S(st) + S(st^*) = 0$ – совместимость отсутствует;
- 2) $S(st) + S(st^*) < 1$ – стагнирующая совместимость;
- 3) $S(st) + S(st^*) = 1$ – стационарная совместимость;
- 4) $S(st) + S(st^*) > 1$ – развивающая совместимость.

Данный подход призван спрогнозировать развитие отношений участников-партнеров в процессе возможного взаимодействия.

Таким образом, в рамках первого этапа формирования интеграционной стратегии представляется выбрать любой из методов, наиболее подходящий для оценки возможного взаимодействия потенциальных участников-партнеров.

На втором этапе необходимо определить цели и ключевые задачи интеграционного взаимодействия предпринимательских структур. Традиционной целью любой интеграции выступает увеличение масштабов бизнеса на рынке, повышение конкурентоспособности. Задачи интеграционной стратегии могут состоять в увеличении рыночной доли; доступе к новейшим технологиям; достижении эффекта масштаба производства и другими. Отмечается, что состав целей и основных задач интеграционной стратегии могут варьироваться и находятся в зависимости от состояния и отраслевой принадлежности участников взаимодействия.

После оценки готовности предпринимательских структур к взаимодействию и определения целей и задач партнерства составляется перечень потенциальных положительных синергических эффектов (третий этап), к достижению которых стремится каждый из участников. Состав синергических эффектов может быть разный и напрямую зависит от сферы деятельности предпринимательских структур. К примеру, в сфере цифровых

² Морозов В.А. Экономика взаимодействия: Учеб. пособие. М.: Дашков и К°, 2023. 274 с.

технологий синергическим эффектом может быть прирост операционных показателей, а в промышленности – снижение себестоимости продукции и экономия временных затрат. Несмотря на отраслевую привязку деятельности хозяйствующих субъектов, можно выделить универсальные эффекты от интеграции: синергия сбыта, производства, управления, кадровая, инвестирования, создание добавленной стоимости.

Четвертый этап предполагает исследование различных видов рисков и факторов, влияющих на них. Возможными рисками, возникающими после интеграционного взаимодействия, могут быть: сокращение рыночных позиций, изменение финансового состояния организации в худшую сторону, снижение лояльности клиентов, конфликт целей и другие. Среди факторов в существующих реалиях основное значение имеет изменение geopolитической ситуации.

Мониторинг и контроль в процессе реализации интеграционной стратегии (пятый этап) позволяет отслеживать результаты с последующим сравнительным анализом с плановыми показателями. К примеру, можно сравнить фактически достигнутые (или частично достигнутые) синергические эффекты с теми, которые были заявлены ранее (на третьем этапе).

Результат мониторинга и контроля, по нашему мнению, должен быть выражен в проведении корректирующих мероприятий (шестой этап), направленных на совершенствование интеграционного плана между участниками и осуществлении практических действий по исправлению ситуации, если в этом возникла необходимость.

Рассмотренные этапы интеграционной стратегии предпринимательских структур позволили сформировать ряд аналитических работ и управленческих воздействий (табл. 2).

Таким образом, содержание комплекса аналитических работ и управленческих воздействий на каждом из этапов позволяет сделать вывод о том, что успех реализации интеграционной стратегии предпринимательских структур заключается, прежде всего, в формировании отлаженного механизма взаимодействия между управленческими командами всех участников при соблюдении условия коммуникаций и обратной связи. Использование менеджментом хозяйствующих субъектов предложенной совокупности аналитических работ и управленческих воздействий позволит участникам партнерских отношений достичь поставленные цели и задачи, а также обеспечить успех интеграционной стратегии.

Таблица 2

Содержание управлеченческих воздействий, выполняемых на этапах интеграционной стратегии в целях развития предпринимательских структур

№	Этапы	Комплекс аналитических работ и управлеченческих воздействий
1	Выбор участников интеграции и оценка их готовности к взаимодействию	Понимание руководителями предпринимательских структур необходимости вступления в интеграционные отношения с другими участниками; проведение анализа текущего состояния потенциальных участников для оценки их готовности к взаимодействию
2	Определение целей и ключевых задач интеграционного взаимодействия предпринимательских структур	Проведение типатального анализа количественного и качественного обоснования целей и задач будущей интеграции; использование экспертных методов принятия решений при формировании целей и задач с привлечением управленческого персонала участников; обеспечение их коммуникации и обратной связи
3	Составление перечня потенциальных положительных синергических эффектов	Понимание руководителями предпринимательских структур закона синергии, что позволит более четко определить состав перечня потенциальных синергических эффектов; использование экспертных методов принятия решений при формировании целей и задач с привлечением управленческого персонала; обеспечение их коммуникации и обратной связи
4	Анализ и оценка возможных рисков	Разработка планов управления рисками и их идентификация; применение различных аналитических методов при оценке рисков
5	Осуществление мониторинга и контроля в процессе реализации интеграционной стратегии	Использование различных методов контроля и мониторинга, осуществляемого в процессе интеграции; вовлечение в мониторинг и контроль управленческого персонала участников-партнеров; обеспечение их коммуникации и обратной связи
6	Проведение корректирующих мероприятий по результатам интеграционной стратегии	Принятие управленческих решений по поводу корректировки (в случае необходимости) интеграционной стратегии на основе данных мониторинга; вовлечение в проведение мероприятий управленческий персонал участников-партнеров; обеспечение их коммуникации и обратной связи

Источник: разработано автором.

Заключение

По результатам проведенного исследования сделан вывод о том, что интеграционная стратегия выступает сильным инструментом развития предпринимательских структур, что подтверждается реальными кейсами из мировой и российской практики. Определение последовательности этапов интеграционной стратегии позволило систематизировать схему действий менеджмента хозяйствующих субъектов при принятии решений о вступлении в партнерские отношения. Все это дополняется комплексом аналитических работ и управленческих воздействий, позволяющих успешно реализовать интеграционную стратегию.

Подводя итог, следует отметить, что эффективные управленческие воздействия, влияющие на развитие предпринимательских структур, формируются на основе взаимных договоренностей и согласованной работы представителей организаций-участников, что не должно противоречить общей концепции взаимодействия.

Литература

- Булгакова, Вернакова 2017 – *Булгакова И.Н., Вернакова Ю.В.* Использование теории игр при управлении территориальным развитием (на примере оценки эффективности интегрированных структур) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 2 (104). С. 61–67.
- Гусев и др. 2024 – *Гусев Ю.В., Снакин В.В., Шацило Г.А.* Управление инновационным развитием предприятий на основе стратегии интеграции // Инновации и инвестиции. 2024. № 11. С. 12–15.
- Евченко 2005 – *Евченко А.В.* Применение экономико-математических методов для анализа территориальной социально-экономической асимметрии и выбора целевых ориентиров развития районов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2005. № 2. С. 191–197.
- Иванова, Антонов 2003 – *Иванова О.П., Антонов Г.Д.* Влияние внешней среды на предпосылки интеграции // Известия Уральского государственного экономического университета. 2003. № 6. С. 3–8.
- Клейнер 2008 – *Клейнер Г.Б.* Сущность и структура стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2008. № 6(12). С. 114–130.
- Корсакова 2019 – *Корсакова О.С.* Интеграция предприятий как эффективное направление стратегии их развития // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет». 2019. № 5. С. 131–138.
- Романова, Макаров 2014 – *Романова О.А., Макаров Э.В.* Оценка эффективности интеграции предприятий на рынке металлов // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. № 9 (170). С. 68–73.

- Руденко 2015 – Руденко М.Н. Теория экономического развития как основа формирования стратегий интеграции предпринимательских структур // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 2. С. 211–226.
- Слепцова, Качалов 2018 – Слепцова Ю.А., Качалов Р.М. Интеграционная стратегия предприятия в условиях цифровой трансформации экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 5. С. 7–21.

References

- Bulgakova, I.N. and Vertakova, Yu.V. (2017), “Use of the game theory at the management of territorial development (on the example of integrated structures efficiency estimation)”, *Izvestiya of St. Petersburg State University of Economics*, no. 2 (104), pp. 61-67.
- Evchenko, A.V. (2005), “Application of economic and mathematical methods for the analysis of territorial socio-economic asymmetry and the selection of target development goals for districts”, *Eurasian Journal of Economics and Management*, no. 2, pp. 190-196.
- Gusev, Yu.V., Snakin V.V. and Shatsilo, G.A. (2024), “Management of innovative development of enterprises based on the integration strategy”, *Innovation & Investment*, no. 11, pp. 12-15.
- Ivanova, O.P. and Antonov, G.D. (2003), “Environmental effects on integration pre-conditions”, *Journal of New Economy*, no. 6, pp. 3-8.
- Kleiner, G.B. (2008), “Business strategy: the concept and the structure”, *Journal of Modern Competition*, no. 6 (12), pp. 114-130.
- Korsakova, O.S. (2019), “Integration of enterprises as an effective direction of the strategy of their development”, *Scientific Bulletin of the Luhansk State Agrarian University*, no. 5, pp. 131-138.
- Romanova, O.A. and Makarov, E.V. (2014), “Assessment of the business integration effectiveness in the metal market”, *Vestnik of the Orenburg State University*, no. 9 (170), pp. 68-73.
- Rudenko M.N. (2015), Theory of economic development as a basis for shaping the integration strategies of entrepreneurial structures”, *Russian Journal of Entrepreneurship*, vol. 16, no. 2, pp. 211-226.
- Slep'tsova, Yu.A. and Kachalov, R.M. (2018), “Integration strategy of the enterprise under conditions of digital transformation of economy”, *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, vol. 11, no. 5, pp. 7-21.

Информация об авторе

Ирина В. Андросова, кандидат экономических наук, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия; 305040, Россия, Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94; irinka-rusik@mail.ru

Information about the author

Irina V. Androsova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, South West State University, Kursk, Russia; bld. 94, 50 Let Oktyabrya Street, Kursk, Russia, 305040; irinka-rusik@mail.ru

Технологии искусственного интеллекта в контексте применения в сфере HR-менеджмента

Наталья Ю. Сопилко

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

Аннотация. В предлагаемой статье рассматриваются этапы эволюционных преобразований в развитии технологий Индустрии 4.0, которые обусловили парадигмальный переход к постиндустриальному обществу и кардинально способствуют преобразованиям современных деятельностных практик в области управления. Закономерным результатом использования научноемких технологий стало внедрение интеллектуальных систем практически во все области менеджмента, в том числе в сферу управления человеческими ресурсами. В представленном исследовании рассматриваются различные аспекты использования технологий искусственного интеллекта, внедрение которых стало революционным прорывом в области HR. Результаты исследования показывают, что цифровые трансформации обусловили формирование концепции цифрового HR-менеджмента, в основе которого лежит автоматизация базовых процедур документирования, организации коммуникационного пространства нового формата, инструментами которого являются чат-боты и разговорные агенты. Анализ процессов цифровых трансформаций деловых практик позволил выявить зоны эффективного использования технологии чат-ботов, а также ситуации, в которых, напротив, такие технологии выступают в качестве организационных, социальных и психологических деструкторов, нивелирующих реальные межличностные коммуникации.

Ключевые слова: цифровая экономика, интеллектуальные системы, искусственный интеллект, HR-сфера, чат-боты

Для цитирования: Сопилко Н.Ю. Технологии искусственного интеллекта в контексте применения в сфере HR-менеджмента // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 31–47. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-31-47

Technologies of artificial intelligence in the context of application in HR management system

Natalya Yu. Sopilko

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

Abstract. The propounded article considers stages of the evolutionary transformations in the development of the Industry 4.0 technologies, which determined a paradigmatic transition to a post-industrial society and radically contribute to the transformation of modern activity practices in management sphere. A natural result of using high-tech technologies has been the implementation of intelligent systems in almost all areas of management, including human resource management. The presented study goes into various aspects of the use of artificial intelligence technologies, which introduction has become a revolutionary breakthrough in the field of HR. The results of research show that digital transformations have led to the formation of digital HR management concept, which is based on the automation of basic documentation procedures, the organization of a new format of communication space, which tools are chat-bots and conversational agents. The wide analysis of digital transformations processes in business practices allowed to identify the areas of effective using the chat-bot technology and situations in which such technologies act as organizational, social and psychological disruptors that level real interpersonal communications.

Keywords: digital economy, intelligent systems, artificial intelligence, HR sphere, chatbots

For citation: Sopilko, N.Yu. (2025), “Technologies of artificial intelligence in the context of application in HR management system”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 4, pp. 31-47, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-31-47

Введение

Стремительный научно-технический прогресс, применение качественно новых научноемких технологий сформировали контуры шестого технологического уклада и создали фундамент Индустрии 4.0, ключевым фактором которой стало развитие цифровой экономики и нового формата социально-экономических отношений во всех сферах жизнедеятельности. К настоящему времени реализация стратегий Индустрии 4.0 обусловила формирование нового экономического формата в глобальном масштабе и произвела изменения в производственной сфере.

В отличие от предыдущих промышленных революций цифровые преобразования предполагают совершенно новый подход к организации производственно-экономических систем на основе масштабной цифровой трансформации бизнес-процессов. Компоненты Индустрии 4.0, такие как аддитивное производство, автономные роботы, IoT, Пот, облачные вычисления, цифровые двойники, Искусственный интеллект, BigData и предиктивная аналитика, нашли практическое применение в различных отраслях промышленности. Киберфизические системы (CPS) и иные научноемкие технологии, интегрированные в действующие физические системы производства, оснащаются искусственным интеллектом, что позволяет максимизировать совокупный экономический эффект от сокращения издержек, увеличивать производительность труда, а также способствует мобильной адаптации компаний к изменяющейся конъюнктуре рынка [Шестаков и др. 2024]. Созданные автономные цифровые бизнес-платформы ориентированы на объединение уже существующих и инновационных технологий в единуюрабатывающую экосистему, включенную в общую национальную экосистему и обеспечивающую цифровое кросс-коммуникационное взаимодействие в реальном времени между национальными экономиками.

Новые цифровые технологии позволили оптимизировать практически все сферы экономики, повышая их эффективность и ускоряя устойчивое развитие цифровой экономики. Согласно данным Отчета о мировом рынке информационных технологий, его совокупный ежегодный рост составляет более 7% с прогнозными значениями в 8,2%. В России к настоящему времени, несмотря на санкционные войны и политические коллизии, по данным оценок экспертов [Аксенов 2025; Калинин 2024], объем отечественного рынка цифровых технологий достиг около 6 трлн руб. в 2024 г. и по сравнению с 2022 г. вырос в два раза, а вклад ИТ-сектора российского рынка в ВВП страны составил порядка 2,2%. Отмечается, что динамика развития данного сектора российского рынка связана, прежде всего, с активизацией деятельности российских компаний в области импортозамещения.

Цифровая экономика и искусственный интеллект: тренды и вызовы

Основополагающим технотрендом в данных процессах является искусственный интеллект (ИИ; англ. “artificial intelligence”; AI). ИИ наряду с BigData и IoT на сегодняшний день является технологией, наиболее востребованной в различных областях деятельности, от повседневных практик и до высокотехнологичных стратегических производств. Представляет собой программное обеспечение, технологии которого позволяют создавать технические системы, имитирующие когнитивные функции человека, способные приобретать, обрабатывать, формировать и применять знания в форме модели для решения конкретных интеллектуальных задач в различных областях.

Сфера использования ИИ многообразны. По сути, популярность таких технологий связана с их многофункциональностью: от игровой индустрии до сложных производственных систем. Самыми распространенными технологиями ИИ являются нейросети, рекомендательные системы, языковые переводчики, поисковые системы и иные технологии, которые прочно вошли в повседневные практики человека [Matraeva et al. 2024].

В целом, по данным оценок различных аналитиков [Махалина, Махалин 2024; Мельник 2023], технологии ИИ в настоящее время применяют 72% компаний в мире (55% компаний использовали AI-технологии уже в 2023 г.). Оценочный объем мирового рынка технологий искусственного интеллекта в 2024 г. достиг 298 млрд долл., а инвестиции в сферу ИИ с 2013 г. возросли в 9 раз. По данным опросов консалтинговых компаний, его внедрение сегодня является одним из наиболее доступных технологий в мире. Об экономическом эффекте свидетельствуют следующие цифры: используя технологии ИИ для создания рекомендательных систем, сервис Netflix получает экономию в 1 млрд долл. ежегодно, эффективность использования торговой площадки Amazon (время выбора товара) выросла на 225%. По данным консалтинговой компании PwC, прирост к мировому ВВП от внедрения технологий ИИ к 2030 г. составит 14% (15,7 трлн долл.). Компания McKinsey в своем отчете 2023 г. опубликовала прогноз об экономическом эффекте AI-технологий: только один тип ИИ – генеративный – будет увеличивать мировую экономику на 2,6 – 4,4 трлн долл. в год.

В России развитие ИИ актуализировалось в 2019 г. В частности, 30.01.2019 г. Правительству РФ было поручено совместно с Сбербанком, «Агентством стратегических инициатив» (АСИ) и

иными организациями, ведущими деятельность в AI-сфере, разработать проект национальной стратегии развития искусственного интеллекта. Данная стратегия была утверждена 27.08.2020 г. К этому времени Россия серьезно отставала в области развития ИИ – объем российского сегмента на мировом AI-рынке составлял всего лишь 0,2% (2,1 млрд руб.). Сильная государственная поддержка AI-сферы (AI-стратегия являлась частью национального проекта «Цифровая экономика», 2019–2024 гг. и вошла в состав национального проекта «Экономика данных» 2025–2030 гг.) дала значительные результаты.

По оценке агентства Smart Rankin, в 2024 г. объем российского AI-рынка достиг 305 млрд руб., превысив показатели 2023 г. на 36%, а его вклад в ВВП составил 2%. Основными лидерами в данном сегменте экономики являются такие компании, как ВК, «Яндекс» и «Газпромнефть – Цифровые решения».

Вместе с тем, несмотря на стремительный рост AI-сегмента в национальных экономиках, масштабное использование технологий ИИ и перспективные прогнозы на дальнейшую динамику развития и распространения данной сферы, опыт внедрения и использования его технологий показывает, что позиционирование искусственного интеллекта как революционного тренда Индустрии 4.0 не столько преувеличено, сколько несет в себе различные риски.

AI-технологии и коммуникативная асимметрия

Главные проблемные зоны ИИ лежат в плоскости коммуникационного дисбаланса – коммуникативной асимметрии, которая предполагает отклонения (количественные и качественные) от традиционных параметров, смысловых конструктов, каналов и иных компонентов межличностного и информационного обмена, обусловленных факторами воздействия, имеющими различную природу и проявляющихся наnano-микро, мезо- и макроуровнях [Ефимочкина, Мамедов 2024]. Гибридность современного социально-экономического ландшафта, представляющего синтез цифрового и физического мира приводит к объективным системным противоречиям – деструкции знаниевого контента, дисбаланса в различных направлениях деятельности взаимодействия и, самое главное, – в дисбалансе доверия, который возникает при взаимодействии с искусственным интеллектом [Ефимочкина и др. 2023]. Выводы, сделанные авторами, подтверждают результаты исследования, проведенного консалтин-

говой компанией RAND Corporation, выявившего провал более 80% проектов в AI-сфере. По данным исследования главной причиной неудач выступает коммуникативная асимметрия – разрыв во взаимодействии разработчиков и заказчиков. Заказчики не стремятся активно внедрять технологии ИИ, которые имеют долгосрочные временные рамки. Как правило, внедряются технологии в краткосрочном и среднесрочном периодах. Это связано с тем, что масштабная встроенность AI-технологий в бизнес-процессы влечет за собой кардинальную трансформацию инфраструктуры и компаний, что в условиях турбулентности и сингулярности развития цифровой экономики и отсутствии сформированного подхода с разработчиками AI-решений делает экономические эффекты декларативными, а разрыв между ожиданиями, сформированными под влиянием стереотипов массовой культуры относительно AI-технологий и реальными возможностями компаний на практике приводит к недостаточному ресурсному обеспечению AI-проектов.

Разработчики технологий ИИ создают и внедряют свои проекты без учетов реальных рисков, конкретных задач и потенциальной пользы. Коммуникативная асимметрия в ключевом звене «заказчик-разработчик» осложняется и технологическими проблемами. Алгоритмы ИИ задаются людьми под конкретные цели, то есть уже заранее имеют ограниченные рамки, а недостаток качественных данных и ограниченность вычислительных ресурсов только усиливают коммуникационный и информационный дисбаланс, что ведет как к потере данных и к искажению информации, так и недоступности их для пользователей. Также коммуникативная асимметрия возникает в силу «перегруженности» теоретических разработок.

Потенциальные сложности, связанные с использование ИИ, стали объектом серьезного анализа не только со стороны научного сообщества, сколько со стороны самих разработчиков. Крах большинства проектов, невостребованность разрабатываемых технологий, а главное, – тот социокультурный и морально-этический эффект, который оказывают AI-технологии на общественные, корпоративные и государственные процессы, привлекли внимание digital-аналитиков. Во многом такие исследования актуализировала пандемия Covid-19, обусловившего глобальный переход всех видов жизнедеятельности в цифровой формат. Дистанционные практики обозначили тенденции «проблемных зон» и выдвинули на первый план угрозы недоступности госструктур для решения потребностей населения, кибербезопасности, мошенничества, фейковых данных и т. п. проблем,

которые обостряют проблемы защиты прав определенных категорий населения, «цифровой» дискриминации и роста цифрового неравенства. Но главная проблема, связанная с ИИ, лежит в плоскости социокультурных и психологических аспектов, напрямую связанных с рефлексией человека и общества над AI-системами. Плотно войдя в практики, применение ИИ на микроуровне вызвало так называемую цифровую девиацию, характерными чертами которой являются физические, эмоционально-психологические, интеллектуальные, социальные и др. деструкции, проявляющиеся в таких паттернах поведения, как цифровая интоксикация, латентность, социальная ксенофобия и иные.

Сложности в отношении технологий ИИ на макро- и мезоуровнях также связаны со сферой человеческих отношений и наиболее остро коммуникативная асимметрия проявляется в сфере управления персоналом и связана с использованием наиболее популярных и самых распространенных на сегодняшний день AI-технологий – чат-ботов и разговорных агентов в сфере HR-менеджмента.

Искусственный интеллект в сфере HR-менеджмента

Так же, как и другие сферы деятельности, область управления персоналом переживает период интенсивной цифровой трансформации [Бобров 2017]. Сегодня HR-менеджмент принимает цифровой формат, переход на который в значительной степени усилила пандемия Covid-19. Опрос руководителей мировых компаний, проведенный консалтинговой компанией McKinsey в 2021 г., показал, что 85% организаций различного профиля ускорили цифровую трансформацию своего бизнеса.

Цифровая трансформация повлекла значительные изменения в сфере труда и социально-трудовых отношений. Индустрия 4.0. обусловила формирование новой бизнес-модели, главным базисом которой стали научноемкие технологии и диджитализация [Татевосян 2023; Красова 2024]. В числе характерных черт новой бизнес-модели можно выделить следующие:

- трансформацию профессий, определившую профессиональную поляризацию на рынке труда (доминирование когнитивных профессий и профессий с ручным трудом) и моделей занятости (доминирования аутсорсинга и фриланса);
- трансформацию системы трудовых взаимодействий, изменившую систему транзакций между работником и компанией;

- гиперспециализацию труда и осмысленное вовлечение людей в трудовую деятельность;
- новую форму организации ресурсов бизнеса, особенно в части спроса и предложения – разрушение традиционных цепочек ценностей, новые способы удовлетворения потребностей, дешевое распределенное производство, поведение покупателей, обладающих большим объемом информации о товарах и мобильных способах их приобретения;
- конкуренцию инноваций (бета-версия).

Таким образом, в сфере управления персоналом пересеклись два ключевых направления Индустрии 4.0 – цифровая трансформация бизнес-процессов и цифровая трансформация человеческих ресурсов.

В рамках первого направления актуализировались работы по расширению зон использования программного и аналитического программного обеспечения, позволяющего автоматизировать рутинные процедуры, реализовывать цифровой формат информационно-коммуникационного взаимодействия и применять HR-аналитику для оптимизации процессов отбора, адаптации, обучения, карьерного роста награждения и иных процедур [Шляпов и др. 2025]. По сути, это технологическое решение ключевых вопросов HR-менеджмента, в большей степени касающихся внутренних процессов документационного обеспечения социально-трудовых отношений в новом цифровом формате. Процессы цифровизации в данном направлении идут наиболее активно и получают значительный экономический и социальный эффект.

В области рекрутмента (отбор и трудоустройство персонала): внедрение программных роботов (Robotic Process Automation; RPA) позволяет автоматизировать рутинные процедуры. В процедурах обработки и анализа резюме кандидатов RPA в автоматизированном режиме проводит формальный скоринг данных кандидата, классифицируя информацию по заранее установленным параметрам характеристик для определенной категории вакансии (скоринг-карты). На основе первичного отбора автоматически отсеиваются те кандидаты, данные которых не соответствуют параметрам скоринг-карты. Альтернативными решениями рекрутмента являются облачные сервисы с искусственным интеллектом типа Friendwork, Potok, E-Staff, Хатфлоу и мн. др., которые достаточно популярны в России [Воронова, Рассказова 2024].

Использование облачных решений, интегрируемых с входящей и исходящей почтой, мессенджерами, календарями и иными сервисами позволяет автоматизировать коммуникационные

процессы, мобильно поддерживать дистанционные контакты со всеми участниками процесса рекрутмента – кандидатами, HR-менеджерами, руководителями подразделений и иными специалистами. Облачные решения предоставляют возможности для HR-аналитики уже на этапе поиска и первичного отбора кандидатов, позволяют управлять неограниченным количеством вакансий, интегрируя их на Job-порталах (в России это HH.ru, SuperJob, «Работа в России», АвитоРабота и др.), социальных сетях (ВК, Телеграмм и др.) и специализированных ресурсах («Хабр Карьера», GitHub и др.), проводить активный автоматизированный поиск и фильтрацию кандидатов уровня middle-senior и выше по критериям булевого, итеративного или расширенного поиска. При этом сервисы позволяют осуществлять тестовые прогнозы по повышению продуктивности рекрутмента и улучшению качества найма.

Прорывным решением в сфере HR-менеджмента стало применение чат-ботов и разговорных агентов. Эти интеллектуальные приложения к технологиям искусственного интеллекта по своей масштабности и популярности позиционируются сегодня как революционные триггеры развития Индустрии 4.0 и цифровой экономики.

Чат-боты и разговорные агенты как триггеры цифровой революции

Несмотря на то, что прообразы чат-ботов впервые появились в 1960-х гг. (устройство Shoebox У.Л. Дерша, 1961; программа ELIZA Дж. Вейнбаума, 1966), настоящий прорыв начался только в XXI в., когда в 2001 г. был запущен SmartChild – чат-бот для платформ по обмену мессенджерами типа AOL IM и MSN Messenger, способный осуществлять ряд полезных функций, в том числе доступ к кинофишам, котировкам акций, новостям, прогнозу погоды и т. п. Но реперной точкой стал 2010 год, когда компания Apple запустила приложение Siri, разработанное Международным центром искусственного интеллекта. Запуск Siri дал старт таким приложениям – личным помощникам, как Google Assistant (2012), Alexa (2014; Amazon), Cortana (2014; Microsoft), Bixby (2017; Samsung). Еще одна революция в сфере технологий ИИ произошла с появлением моделей глубокого обучения (Large Language Model; LLM), способных на основе громадного количества параметров анализировать запросы пользователей и генерировать тексты.

В настоящее время в мировой практике чат-боты используют более 1,5 млрд чел. в повседневной практической деятельности, и это – около 90% пользователей [Verma et al. 2025]. Основные сферы использования: клиентский сервис, заказы и доставка, планирование и управление задачами, образование и консультации, здоровье и медицинская помощь. По данным исследований относительно использования чат-ботов в жизнедеятельности людей, можно выделить их преимущества: эффективность, оперативность и экономия времени, доступность, персонализация. Данные преимущества, а также возможность расширения функциональности за счет глубокого обучения, сделали чат-боты привлекательными и в сфере бизнеса.

Использование чат-ботов в бизнес-практиках позволяет экономить до 2,5 млрд часов за счет автоматизации рутинных работ, снижать издержки на найм и оплату персонала (заработка агента поддержки в среднем составляет около 50 тыс. руб. и около 2 тыс. руб. в час, в то время как средняя стоимость взаимодействия с чат-ботом составляет 45–65 руб. в час) [Гочияева и др. 2025]. Среди других положительных эффектов – экономия времени (как правило, ответ на запрос составляет 5–7 секунд), точность ответов на запросы, возможность обрабатывать большой объем информации. То есть приоритет чат-ботов заключается в их функциональности, и на это указывают около 50% пользователей, заявляя, что эффективность решения проблем важнее индивидуальности респондента. Бизнес-практики отраслей, лидеров использования чат-ботов представлены в табл. 1.

Прорывным шагом в развитии чат-ботов стало появление разговорных агентов в 2010-х гг. Они расширили функционал чат-ботов как за счет возможностей вести «осмыслиенные» диалоги, так и за счет полной имитации человеческого общения в реальном времени [Минина 2019]. Это технологии, основанные на синтезе ИИ, включая генеративный искусственный интеллект и глубокое машинное обучение.

В отличие от «традиционных» чат-ботов, где автоматизация взаимодействия происходит по заранее определенным алгоритмам и ограниченному подходу с древом решений, что делает их подходящими для решения только комплекса простых задач, разговорные агенты представляют собой более расширенный вариант AI-технологий. Они способны не только обрабатывать заранее определенные ответы, но и генерировать и адаптировать новые ответы, обучаясь при каждом взаимодействии. Разговорные агенты управляют сложными и непредсказуемыми диалогами в реальном времени, постоянно расширяя форматы своих возможностей.

Таблица 1

Практики использования чат-ботов в отраслях – цифровых лидерах

Отрасль экономики (объемы чат-ботов контента, %)	Практики чат-ботов
Технологии (73)	Бот Лучик (медиааналитическое агентство Ex Libris) для внутренних коммуникаций и решения оперативных задач (заявки между отделами, оформление отпусков, больничных листов, корпоративные календари и организеры, подписки, новости и т. п.)
Торговля (67)	Сервис DialogFlow (компания Marks&Spencer) – виртуальный помощник для консультаций по веб-чату, осуществления возвратов, организации персонального счета и т. п. 70% пользователей используют веб-помощника. Роботы Алена (М.Видео) и Вадим (Эльдорадо) используются для обработки обращений (98% обращений)
Производство (57)	Магнитогорский металлургический комбинат: мониторинг качества проката, система предиктивной аналитики, виртуальная АТС; ПАО «Северсталь»: машинное обучение, внутрикорпоративные коммуникации (голосовые АТС), автоматизация рабочих процессов и т. п.; Компания Роквел (производство каменной ваты): автоматизированная корпоративная многоканальная коммуникационная система; бот-виджеты для продвижения различных направлений деятельности и др.; Компания Acoustic Group (производство акустического материала и звукоизоляции): онлайн-консультант и техническая поддержка, прием заявок и заказов онлайн, API-интегрирована с Битрикс24 (передача заявок сотрудникам), чат-бот в колл-центре (Metabot+LiveTex). Фиксация и обработка заявок на ремонт и техническое обслуживание, управление ресурсами, информирование сотрудников. Интегрируется с системами управления производственными процессами типа SAP ERP и 1С «Управление предприятием»
Финансы и банковское дело (90)	Сбер: чат-бот SaluteBot интегрирован с популярными каналами (ВК, Телеграмм, Авито, ОК, Viber), в том числе персональным сайтом пользователя, скорость ответа 2 секунды, 85% от общего объема запросов. Также открыт доступ к чат-боту GigaChat, интегрированному с голосовым помощником «Салют» в умных колонках SberBoom и SberBoom Mini. Бот-помощник Олег (Т-Банк): обучается на открытых данных, обрабатывает запросы в текстовых каналах, решает проблемы по 50% обращений, в сфере HR проводит первичный отбор кандидатов на должности, управляет расписанием сотрудников и др.

Окончание табл. 1

Отрасль экономики (объемы чат-бот контента, %)	Практики чат-ботов
Медицина (56)	Китайский поисковик Baidu запустил медицинского чат-бота, предназначенного для диагностики болезней. Боты Melody (Китай), Your.MD (США), Babylon Health (Великобритания) анализируют заданные пользователем симптомы и, в зависимости от предполагаемого диагноза, связывают его с одним из 600 000 профильных врачей. Медсестра Молли (компания Sense.ly) – мониторинг и анализ состояния пациента, персонализированный дневник лечения и т. п.
Страхование (62)	Бот A.I. Jim (страховая компания Lemonade) для обработки претензий – весь цикл работы с заявкой занимает три секунды. Spixii – разговорный страховой агент (10 языков), возможности помочь в поиске наиболее благоприятных страховок, дополнительных решений с учетом личных предпочтений пользователя. Страховой агрегатор PolicyBazaar (Индия) функционирует на основе DialogFlow, MLL и онлайн-сервисов Google для оптимизации потребительского опыта, рекомендаций клиентам и т. п. Экономический эффект: рост выручки до 20 тысяч сделок в месяц на сумму более 3 млн долл.

Источник: составлено автором.

Можно сказать, что синтез технологий ИИ и возможности диалоговых имитаций и интерпретации потребностей пользователей сделали взаимодействие человека и машины естественным и контекстно-осведомленным. В результате коммуникации коммуникации получили новый формат, позволяющий «оживить» процессы автоматизации. Это стало естественным драйвером популярности разговорных агентов, а экономическая и времененная эффективность, улучшение взаимодействий, масштабируемость решений и снижение издержек дополнили внешний эффект. Именно это и стало революционным прорывом в использовании научноемких технологий.

В настоящее время разговорные агенты настолько плотно вошли в повседневные и деловые практики, что их использование воспринимается как нечто естественное. Выделяются следующие виды разговорных агентов: диалоговые агенты, виртуаль-

ные помощники/ассистенты, социальные роботы-ассистенты. Независимо от того, какой тип разговорного агента используется в деятельности, необходимо отметить, что главным преимуществом является персонализированная обратная связь и реалистичность диалогов. Разговорные агенты популярны не только в повседневном обороте (Siri, Alexa, Google Assistant, RASA и др.), но и в бизнес-практиках. В рамках последних они наиболее востребованы в сфере клиентского обслуживания, популярны в банковской сфере, здравоохранении, маркетинге, продажах, здравоохранении, государственном и муниципальном управлении и др. областях, где необходимо коммуникативное взаимодействие.

В корпоративных практиках разговорные агенты интегрируются в корпоративные сети, позволяя осуществлять диалоги, что значительно упрощает деловое общение и позволяет персонализировать контакты (кастомизация диалогов) и мобильно получать релевантные ответы. Исследования показывают [Nguyen et al. 2025], что разговорные агенты активно внедряются в крупных корпорациях (выручка более 1 млрд долл), так как издержки на внедрение минимальны для крупного бизнеса, а экономический эффект достаточно высокий. В сфере среднего бизнеса они внедряются для решения конкретных задач, а малый бизнес предпочитает коробочные решения с возможностями минимальной адаптации и низких затрат на внедрение. В рамках такого развития популярность набирает и расширение возможностей использования чат-ботов и разговорных агентов в сфере HR-менеджмента.

Заключение

Современные производственные процессы в настоящее время переходят в цифровой формат, заменяя рутинные операции автоматизированным и роботизированным трудом, в основе которого лежат технологии Индустрии 4.0. Однако ключевым фактором цифровых процессов выступает человек – актор, создающий инновационные ресурсы и реализующий цифровые преобразования, и роль человека и человеческого капитала в современной экономике приобретает доминирующее значение. В компаниях, ориентированных на повышение своей конкурентоспособности в цифровой экономики, на первое место выдвигается интеллектуальный и творческий потенциал сотрудников, их способности в условиях цифровой сингулярности, неопреде-

ленности и стремительности технического и технологического процесса не только адаптироваться под изменения, но и создавать и управлять технологиями. Соответственно, знания, умения и навыки персонала становятся приоритетным инструментом конкурентоспособности, обеспечивая устойчивое развитие компании.

HR-практики, расширяя сферы применения цифровых технологий, все дальше уходят от традиционных форматов деятельности и, по сути, переживают период цифровой революции в HR-менеджменте. Ключевыми инновациями и важным аспектом результативности становятся технологии ИИ. В число его передовых решений входят такие технологии генеративного ИИ, позволяющие персонифицировать HR-процессы и посредством использования интеллектуальных систем – чат-ботов и разговорных агентов.

Наряду с этим можно отметить, что использование чат-ботов и разговорных агентов в HR-практиках большой степени – это дань моде. Ареал встраиваемости этих технологий в систему управления персоналом стремительно расширяется и при этом одновременно растут проблемные зоны. В научной сфере предпринимаются попытки исследования и осмысливания практик использования чат-ботов, в том числе тех угроз и рисков, которые они несут. Вместе с тем исследования носят единичный и разрозненный по научным специализациям характер. Ученые, специализирующиеся в области гуманитарных наук (менеджмент, экономика, социология, психология и др.), не затрагивают технические и технологические аспекты интеллектуальных систем, что, по сути ограничивает понимание их природы и возможностей. С другой стороны, специалисты-разработчики и эксперты технической сферы не только не касаются социальных, психологических, этических или социокультурных проблем. Данное «разграничение полномочий» приводит к отсутствию общей терминологии и комплексной методологии применения интеллектуальных систем в оперативных практиках, а тем более в стратегиях развития AI-технологий. А дефицит кадров, владеющих технологиями администрирования интеллектуальных систем в оперативных практиках, только осложняет процесс использования чат-ботов и создает дополнительные риски и угрозы.

При этом необходимо отметить, что данная ситуация объективна и логична, так как внедрение чат-ботов – процесс, который только начался, и весьма проблематично столь быстро разрешить весь спектр методологических задач за период стремительной интеграции интеллектуальных систем в практики жизнедея-

тельности. Оптимистичной является тенденция рационального и критического подхода к использованию данных технологий как со стороны разработчиков и научного сообщества, так и государственных институтов, предпринимающих меры, по регулированию данной сферы.

Литература

- Аксенов 2025 – *Аксенов И.А.* Оценка показателей импортозамещения в Российской Федерации // Вестник университета. 2025. № 12. С. 76–85.
- Бобров 2017 – *Бобров Д.В.* Корпоративная социальная политика как фактор повышения эффективности воспроизведения человеческого потенциала: инновационные методы анализа и оценки // Теории и проблемы политических исследований. 2017. Т. 6. № 2А. С. 92–103.
- Воронова, Рассказова 2024 – *Воронова И.В., Рассказова О.А.* Искусственный интеллект для управления персоналом // Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 82–89.
- Гочияева и др. 2025 – *Гочияева М.Д., Балов А.А., Жуков Д.А., Шоров А.А.* Сравнительный анализ внедрения инструментов цифровизации среди российских компаний // Управленческий учет. 2025. № 1. С. 57–61.
- Ефимочкина, Мамедов 2024 – *Ефимочкина Н.Б., Мамедов А.К.* Новые акторы социальной трансформации: коммуникативный диалог и асимметрия // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. Т. 13. № 6А. С. 104–116.
- Ефимочкина и др. 2023 – *Ефимочкина Н.Б., Мамедов А.К., Сулумов С.Х.* Коммуникационные трансформации современного делового пространства // Экономика образования. 2023. № 3 (136). С. 103–116.
- Калинин 2024 – *Калинин А.М.* Импортозависимость и импортозамещение в России: оценка на основе таблиц ресурсов и использования // Проблемы прогнозирования. 2024. № 2. С. 21–33.
- Красова 2024 – *Красова Е. В.* Исследование подходов к управлению человеческими ресурсами в контексте информационно-технологической парадигмы // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент. 2024. Т. 18. № 4. С. 115–124.
- Махалина, Махалин 2024 – *Махалина О.М., Махалин В.Н.* Искусственный интеллект в России: история, состояние, тренды и ограничения // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 56–69. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-56-69.
- Мельник 2023 – *Мельник О.В.* Искусственный интеллект и его применение в экономике // Вестник науки. 2023. Т. 4. № 12 (69). С. 1121–1127.
- Минина 2019 – *Минина В.Н.* HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. Т. 18. № 3. С. 400–418.
- Татевосян 2023 – *Татевосян С.А.* HR-цифровизация: основные направления развития и факторы влияния // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. Т. 22. № 1. С. 37–60.

- Шестаков и др. 2024 – Шестаков Р.Б., Филиппова-Глебова А.И., Яковлев Н.А. От индустрии 4.0 к индустрии 5.0: формирование, развитие, проблемы и перспективы // Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2024. № 3 (38). С. 15–18.
- Шляпов и др. 2025 – Шляпов И.В., Титовнина Е.И., Гурушкин П.Ю. Технологии искусственного интеллекта в цифровых HR-коммуникациях: перспективы и риски // Litera. 2025. № 2. С. 72–84. DOI: 10.25136/2409-8698.2025.2.73198.
- Matraeva et al. 2024 – Matraeva L.V., Vasiutina E.S., Bashina O.E. Methodological Problems of Information Development-Analytical Infrastructure for Assessing the State and Forecasting the Sphere of Artificial Intelligence // Studies on Russian Economic Development. 2024. Vol. 35. № 1. P. 80–90. DOI 10.1134/S107570072401009X.
- Nguyen et al. 2025 – Nguyen T.H., Trivedi R.H., Fukukawa K., Adomako S. Investigating Drivers of Customer Experience with Virtual Conversational Agents // Information Systems Frontiers. January 2025. P. 1–27. DOI: 10.1007/s10796-024-10572-0.
- Verma et al. 2025 – Verma V., Nigam I., Taragi C., Sharma N. Deep analysis of chatbots: Features, methodology, and comparison // Recent Advances in Sciences, Engineering, Information Technology & Management. CRC Press, 2025. С. 185–192.

References

- Aksyonov, I.A. (2025), “Assessment of import substitution indicators in Russia”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 76-85.
- Bobrov, D.V. (2020), “Corporate social policy as the factor to increase the efficiency of human potential reproduction: innovative analysis methods and evaluation”, *Theories and Problems of Political Studies*, vol. 6, no. 2A, pp. 92-103.
- Efimochkina, N.B. and Mamedov, A.K. (2024), “New Actors of Social Transformation: Communicative Dialogue and Asymmetry”, *Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being*, vol. 13, no. 6A, pp. 104-116.
- Efimochkina, N.B., Mamedov, A.K. and Sulumov, S.Kh. (2023), “Communication Transformations of the Modern Business Space”, *Economics of Education*, no. 3 (136), pp. 103-116.
- Gochiyaeva, M.D., Balov, A.A., Zhukov, D.A. and Shorov, A.A. (2025), “Comparative analysis of the implementation of digitalization tools among Russian companies”, *Management Accounting*, no. 1, pp. 57-61.
- Kalinin, A.M. (2024), “Import dependence and import substitution in Russia: assessment based on resource and use tables”, *Problems of Forecasting (Studies on Russian Economic Development)*, no. 2, pp. 21-33.
- Krasova, E.V. (2024), “Human resource management approaches in information technology”, *Bulletin of South Ural State University, Series “Economics and Management”*, vol. 18, no. 4, pp. 115-124.
- Makhalina, O.M. and Makhlin, V.N. (2024), “Artificial Intelligence in Russia. History, state, trends and limitations”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 56-69, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-56-69.

- Matraeva, L.V., Vasiutina, E.S. and Bashina, O.E. (2024), "Methodological problems of information development-analytical infrastructure for assessing the state and forecasting the sphere of artificial intelligence", *Studies on Russian Economic Development*, vol. 35, no. 1, pp. 80-90. DOI: 10.1134/S107570072401009X.
- Melnik, O.V. (2023), "Artificial intelligence and its application in Economics", *Vestnik nauki*, vol. 4, no. 12 (69), pp. 1121-1127.
- Minina, V.N. (2019), "HR Bots in Human Resource Management of an Organization", *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, vol. 18, no. 3, pp. 400-418.
- Nguyen, T.H., Trivedi, R.H., Fukukawa, K. and Adomako, S. (2025), "Investigating Drivers of Customer Experience with Virtual Conversational Agents", *Information Systems Frontiers*, January, pp. 1-27.
- Shestakov, R.B., Filippova-Glebova, A.I. and Yakovlev, N.A. (2024), "From industry 4.0 to industry 5.0: formation, development, problems and prospects", *Bulletin of Technosphere Safety and Rural Development*, no. 3 (38), pp. 15-18.
- Shlyapov, I.V., Titovina, E.I. and Gurushkin, P.Yu. (2025), "Artificial Intelligence Technologies in Digital HR Communications: Prospects and Risks", *Litera*, no. 2, pp. 72-84. DOI: 10.25136/2409-8698.2025.2.73198.
- Tatevosyan, S.A. (2023), "HR digitalization: the main directions of development and influencing factors", *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, vol. 22, no. 1, pp. 37-60.
- Verma, V., Nigam, I., Taragi, C. and Sharma, N. (2025), "Deep analysis of chatbots: Features, methodology, and comparison", *Recent Advances in Sciences, Engineering, Information Technology & Management*, CRC Press, pp. 185-192.
- Voronova, I.V. and Rasskazova, O.A. (2024), "Artificial intelligence for human resources management", *Entrepreneur's Guide*, vol. 17, no. 3, pp. 82-89.

Информация об авторе

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

Information about the author

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

Продвижение продуктов организаций сферы культуры в новых условиях

Людмила Л. Калинина

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

Аннотация. В статье раскрывается значимость работы по продвижению продуктов организаций сферы культуры в новых условиях, отмечается, что от этого во многом зависит развитие культурных потребностей общества, выявляются особенности данной деятельности и необходимость интегрированного взаимодействия с целевыми группами, повышения информационной обеспеченности. Обосновывается, что в условиях ограниченности ресурсов совершенствование системы продвижения продуктов должно стать для организаций сферы культуры приоритетной стратегической задачей. Использование современных средств продвижения позволит создать определенный образ данной организации в обществе в целом и тем самым оказывать влияние на отношение потребителей к продукту, воздействовать на их лояльность. Отмечается, что активная работа по созданию позитивного имиджа организаций культуры обеспечит рост восприимчивости их продуктов и услуг, что, в свою очередь, будет способствовать росту интеллектуального и образовательного потенциала россиян.

Ключевые слова: организация сферы культуры, национальная культура, продукты организаций сферы культуры, продвижение, формы продвижения, потребности

Для цитирования: Калинина Л.Л. Продвижение продуктов организаций сферы культуры в новых условиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 48–60. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-48-60

Promotion of products of organizations in the sphere of culture in new conditions

Lyudmila L. Kalinina

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

Abstract. The article reveals the importance of the work to promote the products of cultural organizations in the new conditions, noting that the development of the cultural needs of society largely depends precisely on it. The author identifies the features of such activity and the need for integrated interac-

tion with target groups and increasing information availability. It is substantiated that in conditions of limited resources, improving the product promotion system should become a priority strategic task for cultural organizations. The use of modern means of promotion will create a certain image of the organization in society in general and thereby influence the attitude of consumers towards the product, influencing their loyalty. It is noted that active work to create a positive image of cultural organizations will ensure an increase in demand for their products and services, which in turn will contribute to the growth of the intellectual and educational potential of Russians

Keywords: cultural organization, national culture, products of cultural organizations, promotion, forms of promotion, needs

For citation: Kalinina, L.L. (2025), "Promotion of products of cultural organizations in new conditions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 4, pp. 48-60, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-48-60

Введение

Сегодня, в период проведения специальной военной операции, крайне важен вопрос о национальных российских ценностях. В его обсуждении участвуют представители науки, политические деятели, церковь, широкие слои общественности. История свидетельствует, что Россия не в первый раз сталкивается с серьезными испытаниями, преодолевать которые помогает единство нации. Именно национальные российские ценности (патриотизм, вера в Россию, уважение к традициям и обычаям страны и малой родины каждого гражданина, к своему народу, культуре и др.) составляют основу российской идентичности, являются устоями нашего общества и нравственными ориентирами. Россия – страна не только с богатой традиционной культурой, но и постоянно развивающейся современной культурой, ориентированной на удовлетворение духовных потребностей населения, стимулирующей его к творческой самореализации.

Исследователи подчеркивают, что культура включает механизмы самоадаптации общества к меняющейся среде и это обеспечивает отказ от устаревших традиций, возможность активировать социальную практику, внедрять новые нормы поведения, создавать новые духовные ценности [Астафьева 2010].

В работе [Болотнова 2015] дана оценка попыток недружественных стран осуществить международную изоляцию России в сфере культуры на начальном этапе интернационализации украинского кризиса. Учитывая роль культуры как единственного инструмента международного влияния, очевидно, что, обрыв культурных связей, наличие препятствий к продвижению

и распространению российской культуры не будет способствовать установлению политического диалога.

В условиях популяризируемой в США и Европе «культуры отмены» всего русского необходимо приложить максимум усилий, чтобы поддержать национальную культуру как в нашей стране, так и за ее рубежами. В этом значительную роль играют организации культуры (музеи, театры, галереи, цирки, концертные организации и музыкальные коллективы, др.). Данные организации обеспечивают политику государства в сфере, досуга. Продукты, создаваемые в социально-культурной сфере разнообразны и могут иметь как материальную, так и нематериальную форму (представлены в виде услуг). Именно последние являются преобладающими. К продуктам организаций данной сферы относятся произведения культурно-исторического наследия (монументальная скульптура, живопись и т. д.), театральное и музыкальное искусство, экспозиционные, массово-народные мероприятия и др.). Продукты организаций сферы культуры должны удовлетворять потребности людей в духовном развитии, культурном обогащении, раскрывая, в том числе, гуманистическое содержание русской культуры, формирование положительного отношения к ней. Организации сферы культуры должны осознавать свою миссию.

Современные реалии требуют поиска маркетинговых механизмов продвижения продуктов организаций сферы культуры, способных не только удовлетворять потребности пользователей, но и активно формировать спрос.

Цель данной работы – выявить наиболее целесообразные в современных условиях средства продвижения продуктов организаций сферы культуры.

Объектом исследования являются организации культуры.

Предметом исследования является продвижение продуктов организаций сферы культуры.

Материалы исследования

Культура неразрывно связана с экономической жизнью общества: от состояния экономики зависит уровень финансового и материально-технического обеспечения организаций культуры, деятельность которых, в свою очередь, способствует росту интеллектуального и образовательного потенциала работников сферы материального производства. Экономические выгоды за счет роста профессионализма, квалификации работников мно-

гократно превышают затраты на организацию финансовой, организационной и правовой поддержки культуры. Ведь человек – субъект и объект общественной жизни.

Статистические данные говорят о росте интереса общества и востребованности мероприятий данной сферы. Так, с 2013 по 2023 г. посещаемость мероприятий увеличилась на 50% и составила 2015,5 млн посещений (или 13,8 посещения на человека)¹. Однако в планах правительства довести к 2030 г. посещаемость мероприятий до 4,5 млрд, или 30 посещений на человека в год². Достижение этих показателей требует от организаций культуры комплексного подхода к продвижению, который должен включать управление репутацией, отношениями со спонсорами и др.

Сазонова и др. утверждают, что

Продвижение – это своеобразный инструмент коммуникации с потребителем, возможность транслировать социуму через официальные ресурсы не только философию, миссию и ценности организации сферы культуры, но и учитывать мнение потребителей [Сазонова и др. 2020, с. 51].

В работе [Пряхина 2019] предлагается рассматривать продвижение организаций сферы культуры с учетом двух неразрывно связанных аспектов – продвижения самих организаций и выполнения ими социально значимой функции – развитию у людей интереса к культуре, формирование культурных потребностей.

В статье [Аликперов, Мезюров 2021, с. 15] подчеркивается, что успех культурного продукта во многом зависит от эффективности используемых инструментов продвижения, а не только от интересного контента. При этом авторы отмечают важность коммуникационного комплекса в продвижении организаций культуры, выявляют проблемы его применения [Аликперов, Мезюров, 2021, с. 18].

В работе [Подкопаев 2021, с. 136] отмечается, что

...специфические условия функционирования социально-культурной сферы в условиях волатильной внешней среды позволяют утверждать, что маркетинговые коммуникации, сформировавшись к настоящему времени как интегрированные, будут и далее

¹ Постановление правительства РФ от 15.04.2014. № 317 (ред. от 25.12.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие культуры”» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

² Там же.

развиваться в направлении объединения инструментов, методов и современных информационно-коммуникационных технологий. <...> В настоящее время наблюдаются характерные сдвиги в маркетинге учреждений культуры, и это оказывает влияние на процесс продвижения культурного продукта.

Продвижение продуктов организаций сферы культуры имеет свою специфику. Исследователи отмечают, что

...сфера культуры отличается устойчивыми обратными связями со своей макросредой, которые заключаются в непосредственном влиянии на формирование личности, культурного уровня нации, что в конечном счете воздействует на само отношение к сфере культуры [Шекова 2001, с. 4].

Ряд специфичных аспектов имеет и микросреда организаций сферы культуры, в частности, ее внешняя составляющая включает

...реальных и потенциальных посетителей, спонсоров, покровителей, партнеров, конкурентов, а также общественность в лице средств массовой информации и иных лиц, формирующих общественное мнение как о работе культурной организации, так и о культуре в целом [Шекова 2001, с. 4–5].

Причем в настоящее время основой стратегического управления организации сферы культуры является акцент на интегрированное взаимодействие с ними, повышение информационной обеспеченности, консолидация в целях реализации намеченных проектов, что позволяет достичь устойчивого конкурентного преимущества. Государство, являясь гарантом успешного национального развития, должно осуществлять регулирование этого рынка, чтобы противостоять навязываемой суррогатной культуре, идеологии вседозволенности, деморализации общества.

Культурные организации служат обществу, делая культуру доступнее, а значит, понимание особенностей аудитории учреждений культуры приобретает первостепенное значение.

Потребители на данном рынке по-разному реагируют на один и тот же продукт, их потребности могут различаться даже с учетом того, что они представляют одни и те же слои населения. Описывая аудиторию культурных организаций, Дж. Фальк характеризует ее как «разнородную группу людей, которые приходят с разным опытом, интересами и ожиданиями [Falk, Dierking

2016, pp. 3–5]. Потребности каждого индивида формируются под влиянием широкого спектра факторов, и оценки одного и того же продукта разными потребителями часто не совпадают, поэтому при продвижении важно не ограничиваться анализом среды и определением целевой группы (например, взрослые, подростки, дети и т. п.). Приобретая продукт, потребитель стремится получить удовлетворение духовных потребностей, эстетическое наслаждение, реализовать потребность в отдыхе и образовании. Причем в сфере услуг удовлетворение нужд потребителей и получение потребительских выгод происходит в процессе непосредственного взаимодействия покупателя и продавца при оказании услуги.

Специалисты подчеркивают возросшую важность учета ряда факторов, а именно [Сазонова и др. 2020]: рост количества организаций культуры различных форм собственности и значительное возрастание конкуренции за потребителя; некоммерческий характер деятельности таких организаций; государственное финансирование; повышенное внимание потребителя к качеству предоставляемых культурных услуг, считая, что комплексное применение организациями сферы культуры современных технологий продвижения может не только повысить востребованность оказываемых услуг и продуктов, но и способствовать устойчивому развитию сферы культуры за счет надежной коммуникации с потребителями.

Основная часть

Традиционными формами продвижения продукта организаций сферы культуры являются реклама, прямые продажи, связи с общественностью.

Рекламная деятельность организации сферы культуры направлена на обеспечение эффективного взаимодействия с целевой аудиторией в соответствии с принятой миссией, а также на продвижение продукта на рынке культурных услуг. В ходе прямых продаж можно оказать значительное воздействие на каждого покупателя, использовать широкий спектр аргументов, сообщить значительный объем информации, дать ответы на возможные вопросы.

Важная роль отводится PR-мероприятиям, включая распространение информации о деятельности организации через телевидение, радио, прессу (включая специализированные издания), выступления представителей культурной организации в СМИ,

проведение пресс-конференций и др. Коммуникации, происходящие на мероприятиях, в новых и традиционных медиа и в самом пространстве организации сферы культуры, имеют свои особенности и тенденции развития и могут значительно способствовать продвижению ее продуктов. Опыт использования событийного маркетинга в том числе таких мероприятий, как Ночь музеев, Библионочь, показал значимость этого подхода к продвижению. В 2024 г. акция Ночь музеев привлекла в федеральные музеи России, расположенные не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в регионах 396 435 чел.³, а московскую Библионочь посетили 40 тыс. чел., из них 700 чел. стали постоянными читателями⁴.

Используя традиционные СМИ, организация, как правило, не может проинформировать всю необходимую ей аудиторию, кроме того, это достаточно затратно, особенно учитывая падение интереса к печатным изданиям. Сейчас к задачам пресс-службы организации сферы культуры добавилась также информационная поддержка сайта, кроме того, практически каждая организация данной сферы имеет свой блог в социальных сетях, работает над повышением уровня вовлеченности аудитории. Социальная сеть ВКонтакте создала отдел «ВК Культура», что свидетельствует об интересе к развитию сотрудничества с организациями культуры.

Формирование позитивной известности требует целенаправленной работы с общественностью, а учитывая, как уже отмечалось, что одна и та же организация может по-разному восприниматься различными целевыми группами (потребителями, спонсорами, государственными органами, местной и международной общественностью), необходимо адресное взаимодействие. Позитивный имидж может обеспечить желаемое поведение определенных групп общественности по отношению к организации, облегчать доступ к ресурсам. Важно понимать стратегическую значимость позитивного имиджа, а не делать ставку на получение временных тактических преимуществ как бы не были они привлекательны. Организации сферы культуры должны демонстрировать свою гражданскую позицию, активизируя коммуни-

³ Почти 400 тыс. человек посетили федеральные площадки акции «Ночь музеев» в 2024 г. URL: <https://tass.ru/kultura/20866147> (дата обращения 18 сентября 2024).

⁴ Свыше 40 тыс. человек посетили акцию «Библионочь» в Москве. URL: <https://www.m24.ru/news/kultura/21042024/685698> (дата обращения 18 сентября 2024).

кационную деятельность, направленную на потенциальных инвесторов и партнеров, а также органы государственной власти. Это приобретает особое значение, учитывая перспективность внедрения такого формата взаимодействия, как государственно-частное партнерство в сфере культуры [Калинина, Босых 2012].

В России, как и в других странах мира, сформирована собственная модель финансирования сферы культуры. В частности, расходы федерального бюджета на развитие в России культуры и кинематографа в 2023 г. были увеличены на 6,5 млрд руб. по сравнению с ранее планировавшимися⁵, и в дальнейшем на реализацию государственной программы «Развитие культуры» выделяются бюджетные ассигнования на 2025 г. в объеме 206,7 млрд руб., на 2026 г. – 260 млрд руб., на 2027 г. – 262,9 млрд руб.⁶ При этом не менее актуальным является развитие внебюджетного финансирования, что требует от организаций сферы культуры качественного улучшения взаимоотношений с целевыми группами не только для привлечения дополнительных посетителей, но и для привлечения благотворителей, спонсоров, различных фондов для увеличения доли внебюджетных средств в общем объеме финансирования для поддержания и дальнейшего развития деятельности. Например, проведение церемоний бракосочетания в музеях (музей-заповедник Остafьево, музей-заповедник Царицыно, ряд региональных музеев) – это яркие примеры участия организации культуры в жизни горожан.

Крупные российские добывающие компании, занимающиеся благотворительной и спонсорской деятельностью, в последние годы пересматривают свои приоритеты, оказывая поддержку не только известным, именитым коллективам, но и небольшим провинциальным организациям культуры тех регионов, где осуществляется их деятельность. Бессспорно, многие организации сферы культуры нуждаются в подобной поддержке и действительно ее достойны, поэтому соответствующим отделам данных организаций необходимо выстраивать взаимоотношения с благотворителями и спонсорами на профессиональной основе, поднимать уровень данной работы. Новой практикой продвижения проектов организаций культуры является краудфандинг, т. е. использование средств многих доноров – «народное финансирование».

⁵ В бюджете – 2023 на культуру выделят на 6,5 млрд руб. больше // ТАСС: сайт. URL: <https://www.interfax.ru/culture/867437> (дата обращения 11 мая 2023).

⁶ На госпрограмму «Развитие культуры» выделят более 200 млрд рублей в 2025 году. URL: <https://tass.ru/ekonomika/21999289> (дата обращения 18 сентября 2024).

Тенденцией последних лет стало появление большого числа коллабораций организаций сферы культуры с известными брендами. Эта взаимовыгодная практика, способствующая решению проблемы финансирования и технологического оснащения культурной организации и упрочения репутации и привлечения новой аудитории для бренда. В частности, в музейной сфере, по экспертной оценке агентства Grayling⁷, можно выделить ряд главных видов коллабораций бренда с музеем:

- бренд поддерживает образовательные программы, выступает спонсором мероприятия;
- бренд организует совместно с музеем уникальную выставку в новом пространстве;
- бренд является бизнес-партнером и проводит рекламную акцию вместе с музеем;
- бренд превращается в учредителя премии в сфере культуры;
- бренд создает с музеем новый продукт или произведение искусства;
- бренд предоставляет свои услуги бесплатно по своей специализации, например, как интернет-провайдер.

Однако не всегда подобные проекты коллабораций позитивно воспринимаются обществом. Так, проект Пушкинского музея и ВкусВилл, связанный с открытием выставки «Цветы, плоды, музыкальные инструменты в итальянской живописи эпохи барокко» и выпуском упаковки к продуктам с экспонирующимися картинами, вызвал неоднозначную реакцию⁸.

Бессспорно, новые возможности продвижения продуктов и собственно расширения продуктовой линейки предоставила цифровизация, что было особенно востребовано в период пандемии Covid-19. Цифровые средства коммуникации, разнообразие цифровых каналов (социальные сети, блоги, подкасты, веб-сайты, email-рассылки, поисковые сети) способствуют увеличению охвата аудитории по всему миру (что особенно важно для продвижения продуктов российских организаций культуры на

⁷ Цит. по: Фролов А. Главный экспонат. Зачем бренды сотрудничают с музеями // Sostav.ru. URL: <https://www.sostav.ru/publication/glavnij-eksponat-zachem-brendam-muzei-36417.html?ysclid=mgoteom7d2545276995> (дата обращения 18 июля 2025).

⁸ Иванова И. Любители искусства хотели бы увидеть коллаборацию Музеев Кремля с сетью «Красное & Белое». URL: <https://moskvichmag.ru/gorod/lyubiteli-iskusstva-hotelii-by-uvidet-kollaboratsiyu-muzeev-kremlya-s-setyu-magazinov-krasnoe-beloe> (дата обращения 16 февраля 2025).

рынки дружественных стран), а также расширяют пласт возможностей для нового взаимодействия, вовлечения аудитории в происходящие действия с использованием эдьютеймент-подхода (Edutainment). Позволяют использовать текстовые посты, стоприс, таргетированную и тизерную рекламу, конкурсы, привлекать блогеров и др.

Библиотеки оцифровывают книги и рукописи, музеи создают виртуальные туры по экспозиции, театры выкладывают записи своих спектаклей в социальные сети и т. д. Подключение организаций культуры к «Культурному стримингу» обеспечивает привлечение внимания, создает информационный фон вокруг организации и проводимых мероприятий. В 2024 г. было создано свыше 4 тыс. площадок и зафиксировано более 500 млн просмотров⁹. Сейчас практически все организации сферы культуры имеют в социальных сетях свои группы, однако подходы к SMM (Social Media Marketing) продвижению разнятся в зависимости от категории организации культуры, особенностей конкурентной среды и целевой аудитории.

Миссия организаций сферы культуры провинциальных городов России – это, в том числе, создание условий

...для осознания собственной идентичности... самоидентификация – это не путь к сужению мира провинциального жителя, а наоборот, условие его выхода в глобальный мир, открывающийся посредством интернет-коммуникации [Лисовицкая и др. 2021].

Отмечая положительный опыт совместного продвижения организаций сферы культуры в Интернете, накопленный в ряде провинциальных городов России, данные авторы [Лисовицкая и др. 2021] полагают, что для повышения эффективности коммуникаций необходимо создание единой платформы и активное использование инструментов интернет-маркетинга, а также социальных сетей, возросшая роль которых в организации коммуникаций, обусловленная их спецификой, бесспорна.

⁹ Культурный стриминг. URL: <https://www.culture.ru/s/kulturnyj-striking/> (дата обращения 16 февраля 2025).

Заключение

Продвижение имеет особую роль как для организаций культуры, так и для их продуктов, учитывая, что продукт организации сферы культуры в большей степени, чем в других отраслях, связан с конкретной организацией, которая в свою очередь должна стремиться подчеркнуть свою индивидуальность. Помимо продвижения продукта, как такового, необходимо учитывать воспитательную, просветительскую и регулирующую функцию культуры.

На процесс продвижения и выбор возможных каналов будет оказывать значительное влияние непрерывное обновление и совершенствование технических средств.

Можно констатировать, что наиболее востребованным и перспективным средством продвижения является интернет. Развитие интернета существенно отразилось на изменении отношения людей к информации; использование интерактивных подходов позволяет культивировать культуру участия, когда культурная организация становится площадкой для взаимодействия с аудиторией, превращая потребителей в создателей, распространителей и критиков контента. Инклюзивность, переход на неформальное общение с аудиторией, рост коллaborаций с брендами являются прогрессивной практикой привлечения потребителей продуктов организаций сферы культуры, что свидетельствует о необходимости дальнейшего развития этого направления. Даным организациям необходимо разрабатывать кроссплатформенную контент-стратегию. Кроме того, бесспорно, что виды маркетинговых коммуникаций должны определяться характеристиками и потребностями целевого рынка, но именно комплексное использование различных инструментов и средств коммуникации способно дать максимальный эффект.

Только в этом случае можно рассчитывать на успех, рост востребованности и ожидать дополнительного притока средств для поддержания и дальнейшего развития деятельности данных организаций, с одной стороны, и повышения устойчивости функционирования всей сферы культуры – с другой.

Литература

Аликперов, Мезюров 2021 – Аликперов И.М., Мезюров А.А. Современные технологии создания и продвижения продуктов культуры // Современная культура: проблемы истории и технологий развития: Сб. ст. по итогам Всеросс. конф. с междунар. уч. (22 октября 2021) / Отв. ред. С.В. Асриева. Смоленск, 2021. С. 13–19.

- Астафьева 2010 – Астафьева О.Н. Культурная политика: теоретическое понятие и управленческая деятельность // Культурологический журнал Российского института культурологии. 2010. № 2. С. 5–22.
- Болотнова 2015 – Болотнова А.А. Влияние западных санкций на политику России в сфере международного культурно-гуманитарного сотрудничества // Политика и общество. 2015. № 10 (130). С. 1332–1335.
- Калинина, Босых 2012 – Калинина Л.Л., Босых Е.А. Государственно-частное партнерство как перспективный формат взаимодействия бизнеса и власти // Вестник РГГУ. Серия «Экономические науки». 2012. № 12 (92). С. 158–165.
- Лисовицкая и др. 2021 – Лисовицкая В.Н., Тютелова Л.Г., Шевченко В.Д., Шевченко Е.С. Учреждения культуры в цифровой среде: коммуникационные практики // Российская школа связей с общественностью. 2021. № 22. С. 88–108.
- Подкопаев 2021 – Подкопаев О.А. Организация и управление маркетинговыми коммуникациями в учреждениях культуры // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4 (65). С. 131–137.
- Пряхина 2019 – Пряхина А.В. Коммуникационные технологии в развитии современных организаций сферы культуры // Studia Culturae. 2019. № 39. С. 112–125.
- Сазонова и др. 2020 – Сазонова Е.В., Фатова С.А., Калегина А.А. Современные технологии продвижения в сфере культуры // Петербургский экономический журнал. 2020. № 4. С. 48–55.
- Шекова 2001 – Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 3 (23). С. 3–12.
- Falk, Dierking 2016 – Falk J.H., Dierking L.D. The Museum Experience Revisited. Abingdon: Routledge, 2016. 416 p. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315417851/museum-experience-revisited-john-falk-lynn-dierking> (дата обращения: 28.08.2024).

References

- Alikperov, I.M. and Mazurov A.A. (2021), “Modern technologies of creation and promotion of cultural products”, *Sovremennaya kul'tura: problemy istorii i tekhnologii razvitiya: Sb. st. po itogam Vseross. konf. s mezhdunar. uch* [Modern culture. Issues of history and technology of development, Collection of articles based on the results of the All-Russian Conference with international participation], Smolensk, Russia, pp. 13–19.
- Astafieva, O.N. (2011), “Cultural policy: theoretical notion and administration”, *Journal of Cultural Research*, no. 2, pp. 5–22.
- Bolotnova, A.A. (2015), “The influence of Western sanctions on Russia's policy in the field of international cultural and humanitarian cooperation”, *Politics and Society*, no. 10 (130), pp. 1332–1335.
- Falk, J.H and Dierking, L.D. (2016), *The Museum Experience Revisited*: Routledge, . Abingdon, UK.
- Kalinina, L.L. and Bosykh, E.A. (2012), “State-private partnership as a perspective form of cooperation of state and business”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics” Series*, no. 12 (92), pp. 158–165.

- Lisovitskaya, V.N., Tyutelova, L.G., Shevchenko, V.D. and Shevchenko, E.S. (2021), "Cultural facilities in digital environment: communication practices", *Russian School of Public Relations*, no. 22, pp. 88-108.
- Podkopaev, O.A. (2021), "Organization and management by marketing communications in cultural institutions", *Bulletin of the Academy of Law and Management*, no. 4 (65), pp. 131-137.
- Pryakhina, A.V. (2019), "Communication technologies in the development of modern organizations of the sphere of culture", *Studia Culturae*, no. 39, pp. 112-125.
- Sazonova, E.V., Fatova, S.A. and Kaledina, A.A. (2020), "Modern technologies of promotion in the sphere of culture", *St. Petersburg Economic Journal*, no. 4, pp. 48-55.
- Shekova E.L. (2001), "Features of marketing in the field of culture", *Marketing in Russia and Abroad*, no. 3 (23), pp. 3-12.

Информация об авторе

Людмила Л. Калинина, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; lyudmilacalinina@yandex.ru

Information about the author

Lyudmila L. Kalinina, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; lyudmilacalinina@yandex.ru

Инновационные подходы к управлению талантами в условиях суверенной экономики

Нина В. Борисова

*Казанский государственный институт культуры
Казань, Россия, ninel_s@bk.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются стратегические аспекты развития организации для удержания высококвалифицированных специалистов. Сложная геополитическая обстановка в нашей стране предопределяет формирование инновационных подходов к управлению талантами в условиях суверенной экономики. Снижение производительности и условия неопределенности подталкивают менеджеров компаний искать новые бизнес-модели для эффективности работы своей организации. Суверенная экономика основана на грамотном и независимом кадровом персонале, его благосостоянии и удовлетворении личных потребностей. Кадровое обеспечение – важный аспект, влияющий на устойчивость, эффективность и результативность организационной системы на любом этапе ее жизнедеятельности. Управление талантами позволяет удержать лучших сотрудников, что повышает конкурентоспособность организации в рыночных условиях. Специфика талантов, их потребности и требования, меняющиеся условия социально-экономического развития, цифровизация экономики, прогресс инновационных технологий заставляют менеджмент компании задуматься над переоценкой условий внутри компании. Выдающиеся знания талантливых кадров требуют системы управления, ориентированной на субъективность кадров и включения его в цели организации. Автором статьи предложены инновационные подходы к управлению талантами в условиях суверенной социальной экономики. Комплексный механизм стратегического успешного развития организации зависит от многих факторов, поэтому задача менеджмента состоит в адаптации своих стратегий развития к действующим условиям и поддержке сильного коллектива.

Ключевые слова: талантливый персонал, суверенная экономика, инновационный подход, управление персоналом, стратегия развития организации, конкурентоспособность, стратегия управления кадрами

Для цитирования: Борисова Н.В. Инновационные подходы к управлению талантами в условиях суверенной экономики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 61–73. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-61-73

Innovative approaches to talent management in a sovereign economy

Nina V. Borisova

*Kazan State Institute of Culture
Kazan, Russia, ninel_s@bk.ru*

Abstract. The article considers the strategic aspects of the organization's development to retain highly qualified specialists. The difficult geopolitical situation in our country determines the formation of innovative approaches to talent management in a sovereign economy. Declining productivity and conditions of uncertainty push company managers to seek new business models for operational efficiency in their organization. A sovereign economy is based on competent and independent human resources, their well-being and satisfaction of personal needs. Staffing is an important aspect that affects the sustainability, efficiency and effectiveness of an organizational system at any stage of its life. Talent management allows retaining the best employees, which increases the competitiveness of the organization in market conditions. The specifics of talents, their needs and requirements, the changing conditions of socio-economic development, the digitalization of the economy, and the progress of innovative technologies make the company's management think about reassessing the conditions within the company. The outstanding knowledge of talented personnel requires a management system focused on the subjectivity of personnel and its inclusion in the goals of the organization. The author of the article proposes innovative approaches to talent management in a sovereign social economy. A comprehensive mechanism for the strategic successful development of an organization depends on many factors, so the task of management is to adapt its development strategies to current conditions and support a strong team.

Keywords: talented staff, sovereign economy, innovative approach, personnel management, organizational development strategy, competitiveness, personnel management strategy

For citation: Borisova, N.V. (2025), "Innovative approaches to talent management in a sovereign economy", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 4, pp. 61-73, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-61-73

Введение

В условиях глобальных преобразований и модернизации российской экономики все более актуальным является использование внутренних резервов для социально-экономической безопасности нашей страны. Самым ценным ресурсом страны является человеческий потенциал, который влияет на конкурентоспособность и развитие экономики России.

В нашей стране вопрос управления талантами практически не изучен, и научный базис достаточно мал. Однако даже проведенные исследования не предлагают новые инновационные подходы к управлению талантами в современных условиях, которые являются стратегическим развитием конкурентоспособности организации. Недостаточная проработанность данной темы исследования определяет ее актуальность в современных условиях.

Объектом исследования выступает управление талантами в условиях суверенной экономики. Целью исследования является обоснование предложенных инновационных подходов для стратегического привлечения и удержания талантливого персонала.

Процесс управления талантами заслуживает особого внимания, поскольку таланты – дефицитный ресурс, который позволяет решать сложные задачи компаний.

Методы и материалы

Большинство сотрудников компании ходят на работу только чтобы где-то работать, не хотят развиваться и не осознают свои сильные стороны. Такие сотрудники не заинтересованы в высоких результатах компании. Но есть другая группа инициативных, которые заинтересованы в конкурентоспособности своей организации, в карьерном росте, их не нужно контролировать, так как они сами планируют свой рабочий процесс. Такие сотрудники относятся к талантливым кадрам, обладающим высоким потенциалом.

Люди рождаются со способностями, но талант раскрывается постепенно, через приобретение опыта. На данный момент нет общей концепции к пониманию того, что такое талант. Современные ученые дают неодинаковые трактования определения, обладающего неким набором характеристик. Позиция одних ученых сводится к выделению таланта в отдельную самостоятельную категорию, характеризующуюся высоким уровнем способностей – дар, феноменальность и т. д. Мнение других ученых склоняется к отождествлению таланта со способностью (одаренностью), и при этом самая высокоразвитая способность не может быть талантом.

По мнению М.О. Латуха, М.В. Селивановских и Е.А. Мицкевич, под талантами понимаются сотрудники, обладающие потенциалом к развитию, вносящие весомый вклад в компанию через применение своих уникальных знаний и достижение наивысших результатов труда [Латуха Селивановских 2016, с. 34].

М. Баррон под талантливым сотрудником понимает человека, который обладает потенциалом к дальнейшему развитию, имеет лидерские качества.

Психолог Дином Кейтом Саймонтоном в своей теории дает определение таланта как совокупности личностных качеств, эксклюзивных для индивидуального человека. При наличии багажа знаний происходит процесс приобретения опыта, навыков, которые ускоряют производительность.

Психолог Скотта Каумана считает, что талант получается при наличии генов и взаимодействия с окружающей средой. Влияние генов носит косвенный характер на развитие таланта, поскольку гены только мотивируют человека на поиски новых знаний, которые оказывают воздействие на структуру нейронных связей, поддерживая компетентность талантливого человека.

По мнению В.Н. Дружинина, талантом считается активность человека, а не его способности, которые могут проявляться со временем при наличии опыта и навыков. Таким образом, нельзя считать успешного человека талантливым. Согласно теории В.Н. Дружинина, не активный человек, но обладающий способностями, не может быть талантлив [Новиков 2025, с. 342].

Талантливый человек определяется по наличию уровня компетентности, специальных навыков, его результативности, которые наделены оригинальностью и новизной. Таким образом, понимание таланта в большей степени индивидуально и зависит от того, на какие конкретные цели направлена трудовая деятельность и какие качества считаются наиболее ценными.

Для того чтобы реализовать талант, необходимы определенные условия. Главным условием является умение трудиться, иметь желание работать, проявлять рвение. Без этого талант будет работать против желания, приводя к неожиданным ситуациям, выполняя функцию разрушения. При развитии своих способностей появляется больше возможностей для реализации своего таланта. Еще одним условием развития таланта является стремление к приобретению новых навыков и знаний. Без интереса к глубоким познаниям талант остается на уровне адаптации, а не творения. Третьим условием реализации таланта является заинтересованность, что позволяет сделать выбор [Бобров 2013; Доусон 2024, с. 66].

Практические исследования зарубежных авторов в области управления талантами берут свое начало в 90-х гг. ХХ в. П. Каппелли в своей книге «Талантливые сотрудники» дает ответ, как обеспечить организацию талантливым персоналом [Мондрус и др. 2020, с. 64]. Д.С. Ливингстон в своей научной работе «Пиг-

малион для менеджмента» подтверждает, что самый ценный ресурс – талантливые специалисты [Курина 2018, с. 491].

Среди российских авторов данной теме посвящены труды М.В. Полевой, С. Дзаппала и Е.В. Камневой – «Управление талантами: трактовка, систематизация и опыт» [Полевая и др. 2018, с. 107], Н.С. Безуглой и А.Ю. Сыщикова – «Проблемы и перспективы управления талантами в креативных индустриях» [Безуглая, Сыщикова 2021, с. 5]. Е. Неделин и Т. Воротынцева в своей книге «Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению» предлагают пошаговую инструкцию по построению бюджета в части расходов на персонал¹.

Под управлением талантами понимается целенаправленное стратегическое управление кадрами. Руководство выбирает талантливые кадры, в которых осуществляет вложения в их развитие, продвигает по карьерному росту и в результате получает профессионального сотрудника с навыками, опытом, знаниями, заинтересованного в результате компании. Такие сотрудники создают новые концептуальные идеи, зарождают инновационные технологии, повышают уровень продукции (услуг) и ее качество. При наличии большего количества талантливых сотрудников в штате предприятие конкурентоспособно, и предложенные товары или услуги лучше отвечают современным требованиям [Островская 2022, с. 122].

Управление талантами представляет собой постоянный непрерывный процесс (см. рис. 1).

Работа с талантливыми сотрудниками основывается на трех стратегиях, которые имеют свои преимущества и недостатки (см. рис. 2).

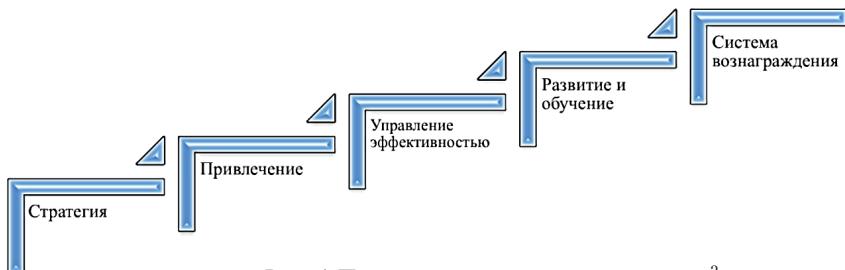
Любая выбранная стратегия требует контроля со стороны руководства за качественными и количественными показателями персонала, анализа динамики показателей.

Результаты

Современный кадровый персонал сейчас более требователен и избирателен, что приводит к дефициту талантливых людей. Причиной текучести кадров являются следующие факторы:

- неудовлетворенность условий (график, старое оборудование, небезопасное место работы и т. д.);
- непривлекательная система мотивации и компенсации труда;

¹ Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала: Практическое руководство для специалистов по обучению. СПб.: Речь, 2008. С. 58.

Рис. 1. Процесс управления талантами²Рис. 2. Стратегии управления талантливыми кадрами³

- негативная атмосфера в компании (конфликты, неуважение и т. д.);
- нет перспектив карьерного роста;
- финансовая нестабильность (закредитованность компаний, задержки в выплате заработной платы и т. д.).

В мире современных технологий 80% сотрудников стремятся работать в компаниях, которые используют передовые технологии, что влияет на удерживание талантливых сотрудников, эффективность и результативность организаций.

^{2,3} Источник рис. 1–4: автор.

В качестве современных методов управления талантами на предприятии используют следующие подходы:

- беседы личностного характера, которые показывают заинтересованность компании в кадрах. При личном общении руководство лучше узнает о потребностях и трудностях сотрудников, способствует их карьерному росту;
- проведение опросов и анкетирование, которое позволяет узнать о комфорте, о понимании производственных процессов и взаимодействии с коллективом. Данный подход способствует повышению имиджа организации;
- проведение тренингов и курсов по повышению уровня профессиональных навыков, данный подход повышает компетентность и мотивацию сотрудников.

Талантливые сотрудники стремятся к развитию и карьерному росту. Задача руководителя – обеспечить доступ к обучению новых технологий и программ, что позволяет удержать таланты в своей компании. В современных условиях талантливые сотрудники должны ощущать их вклад в развитие компании, это достигается через обратную связь, которая проявляется через выдачу наград, грамот, публичное признание.

Одним из удерживающих факторов является комфортная среда и условия работы, которые влияют на удовлетворенность и продуктивность персонала.

В основе развития стратегии управления талантами должны лежать индикаторы, которые будут отвечать потребностям и ожиданиям сотрудников, а также являются стимулирующими факторами для удержания и привлечения талантов (см. рис. 3).

Для достижения поставленных стратегических целей компании необходимо проводить оценку персонала, его возможностей и организовывать мероприятия по совершенствованию навыков и опыта сотрудников. Новые современные тенденции влияют на жизнь людей и ждут инновационных подходов к управлению компанией, которые ориентированы на нестандартные стратегии и оригинальные концепции. Для развития талантов необходимо развитие, обретение новых знаний и навыков, поэтому для управления талантами необходимы новые инновационные модели (см. табл. 1).

Модель управления талантами представляет собой длительный стратегический процесс, который начинается от подбора талантливых сотрудников, проходя стадию развития, удержания, формирования будущих кадров и заканчивая процессом увольнения. Этот процесс очень важен для компании, и поэтому для оценки кандидатов необходимы лучшие индикаторы (см. рис. 4).

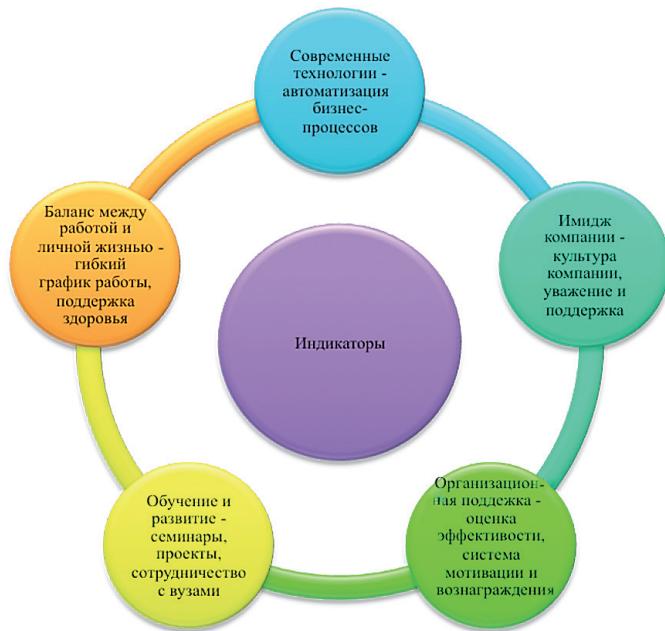


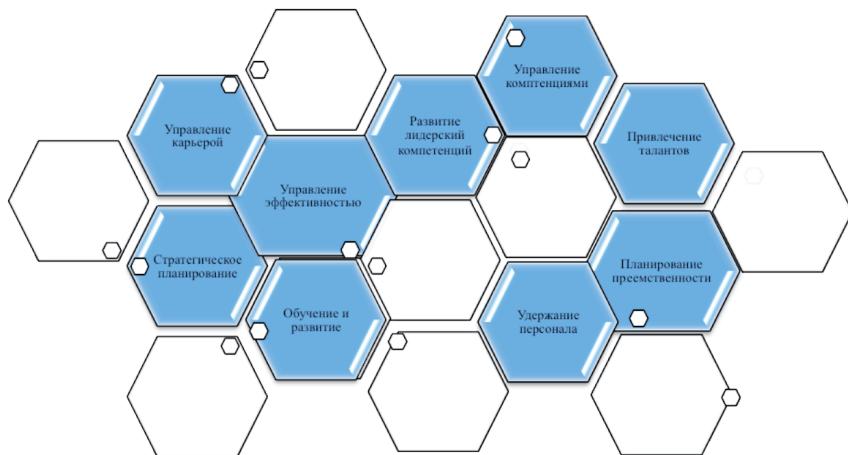
Рис. 3. Индикаторы управления талантами

Таблица 1

Иновационные модели управления талантами⁴

Модели управления талантами	Содержание
Эксклюзивная модель	Определенное ограниченное количество талантливых сотрудников, выделение наиболее эффективных. Суть управления талантами состоит в выборке талантов с наивысшими показателями и прорабатывание инновационных технологий с ними
Инклузивная модель	Неограниченное количество талантливых сотрудников. Суть управления заключается в прорабатывании всех процессов управления талантами: подбор, анализ, стимулирование, развитие, отчисление, содействие
Смешанная модель	Сочетание двух моделей управления талантами

⁴ Источник рис. 1–4: автор.



Rис. 4. Индикаторы системы управления талантами

Выбор типа модели управления талантами определяется руководством в зависимости от стратегических целей. Система управления талантами используется всеми российскими и зарубежными компаниями, но применяемые практики могут отличаться, поскольку концентрация талантливых людей неоднозначна в разных сферах деятельности и территориальной принадлежности.

Условия лидерства компаний на рынке поддерживаются наличием талантливых сотрудников. Существенным элементом системы управления талантами является создание корпоративной культуры компании, которая выступает удерживающим фактором талантливых сотрудников. Корпоративный климат очень важен для коллектива, поскольку мотивирует, вдохновляет и удерживает талантливых людей. Грамотное корпоративное управление культурой снижает затраты на подбор персонала. Существует два типа корпоративной культуры: позитивная и негативная. Позитивная корпоративная культура стимулирует развитие талантов и компании, результативность, достижение поставленных целей. Негативная корпоративная культура тормозит эффективность работы компании, нет заинтересованности в развитии персонала. Базой корпоративной культуры являются ценности, которые выражаются в уважении сотрудников и их мнений внутри компании. При формировании системы управления талантами одним из параметров

оценки талантливого кандидата выступает вносимый им вклад в ценности компании.

Для привлечения и удержания талантов на предприятии в системе управления персоналом выступает организационная культура, функциональность которой заключается в адаптации новых сотрудников, организации комфорта, разработке мотивационной системы в целях достижения успешных результатов компании. Настроение и уровень производительности сотрудников зависят от организационной культуры, которая, в свою очередь, должна учитывать потребности и требования персонала при формировании стратегии развития компании [Борисова 2024, с. 161].

Стратегическое управление талантами предполагает наличие программного обеспечения в компании, которое собирает, хранит и анализирует данные о работниках организации. Для эффективности работы кадрового персонала необходимо наличие программного продукта как современного способа по оптимизации процесса подбора, обучения и анализа данных о сотрудниках.

На рынке огромное количество современных программ, которые отличаются интерфейсом и отвечают определенным запросам кадрового персонала (см. табл. 2), которые имеют преимущества и недостатки.

Таблица 2

Программные продукты по управлению талантами

Программный продукт	Преимущества/Недостатки
TeamTailor	Простой интерфейс: база кандидатов, анализ резюме, отслеживание кандидатов, размещение вакансий на сайтах. Недостатки: много времени на загрузку, при которой происходят сбои
Deel	Простой интерфейс: актуальная информация по кандидатам, начисление заработной платы в разных странах, работа с несколькими валютами, упрощенная система счетов. Недостатки: сложность в освоении, высокая стоимость, ограниченное количество интеграций
Workday	Простой интерфейс: учет рабочего времени, начисление заработной платы, прием сотрудников. Недостатки: требует обучения, нет доступа к бэкинг-базе данных, дополнительные расходы на добавление функций

Окончание табл. 2

Программный продукт	Преимущества/Недостатки
Toggl Hire	Простой интерфейс: отслеживание навыков, автоматизированный подбор кандидатов, адаптивность Недостатки: много функций, сложные вопросы для кандидатов
Monday.com	Автоматизация процесса, управление проектами, много функций, мобильное приложение. Недостатки: высокая стоимость
BambooHR	Удобная навигация, много функций, расчет заработной платы, отслеживание кандидатов. Недостатки: слабая защита данных, сложные настройки, нет блокировки и фильтрации сайтов
Битрикс 24HRM	Удобный интерфейс, гибкие настройки, не заточена под конкретный бизнес. Недостатки: ограничение по численности сотрудников

Современные тенденции вносят существенный вклад в развитие людей и компаний и требуют новых стратегических инновационных подходов к управлению талантами. Наличие талантливых сотрудников в компании является надежным ресурсом к обеспечению лидерства организации на рынке и ее конкурентоспособности. Для управления талантами необходимы современные инновационные модели, отвечающие потребностям и требованиям сотрудников с мотивационными факторами для сохранения коллектива.

Заключение

Рынок труда за последние десятилетия вынуждает вести борьбу между организациями за талантливых кандидатов, создавать привлекательные условия, чтобы их удержать. Ведь именно талантливые сотрудники обеспечивают высокую производительность и конкурентоспособность компаний. Сегодня в России существует дефицит квалифицированных кадров, которые связаны как макроэкономическими, так и микроэкономическими факторами. Данные процессы провоцируют работников искать лучшие условия труда. Организации адаптируются под изменяющиеся условия, разрабатывают стратегии развития компаний с учетом потребностей кадрового персонала для соз-

дания сильной команды на предприятии. Стратегия развития системы управления талантами должна ориентироваться на их потребности: баланс между работой и личной жизнью, комфортные рабочие условия, культура доверия, уважение, корпоративный климат. Инвестиции в талантливых сотрудников – это выгодное вложение компании. Стратегическое кадровое обеспечение талантами должно сопровождаться наличием инновационных программных продуктов, которые облегчают работу кадрового персонала в подборе, анализе, сопровождении и хранении информации.

Литература

- Безуглая, Сыщиков 2021 – *Безуглая Н.С., Сыщиков А.Ю.* Проблемы и перспективы управления талантами в креативных индустриях // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2021. Т. 12. № 3. С. 1–13.
- Бобров 2013 – *Бобров Д.В.* Социально-экономические характеристики категории «человеческий потенциал» и их использование в практике корпоративной социальной политики // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 2 (15). С. 5. EDN QJCLCJ.
- Борисова 2024 – *Борисова Н.В.* Современные подходы в управлении персоналом в сфере культуры в условиях общественных изменений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4. № 3 (144). С. 158–166.
- Доусон 2024 – *Доусон Дж.И.* Переход от управления персоналом к практикам управления талантами: удовлетворение потребностей рынка труда // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 2. С. 63–69.
- Курина 2018 – *Курина Т.Н.* Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактор повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 4. С. 491–497.
- Латуха, Селивановских 2016 – *Латуха М.О., Селивановских Л.В.* Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и связь с результатами деятельности // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 3. С. 33–48.
- Мондрус и др. 2020 – *Мондрус О.В., Мартухина С.Д., Осипова А.С.* Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 62–88.
- Новиков 2025 – *Новиков Н.Б.* Наследие Владимира Николаевича Дружинина: Критический анализ. Часть 2 // Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки». 2025. № 2 (101). С. 341–379.
- Островская 2022 – *Островская Л.И.* Управление талантами – реальность современного менеджмента // Молодой ученый. 2022. № 52 (447). С. 121–124.
- Полевая и др. 2018 – *Полевая М.В., Дзапала С., Камнева Е.В.* Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. № 8 (4). С. 104–111.

References

- Bezuglaya, N.S. and Syshchikov, A.Yu. (2021), “Problems and prospects of talent management in creative industries”, *The World of Science: Sociology, Philology, Cultural Studies*, vol. 12, no. 3, pp. 1-13.
- Bobrov, D.V. (2013), “Socio-economic characteristics of “human potential” category in application with corporate social responsibility policy”, *Internet journal Nauko-vedenie*, no. 2 (15). pp. 1-5.
- Borisova, N.V. (2024), “Modern approaches to personnel management in the field of culture in the context of social change”, *Ekonomika i upravleniet: problemy, resheniya*, vol. 4, no. 3 (144), pp. 158-166.
- Dawson, J.I. (2024), “Transformation from human resources management to talent management practices: meeting the labour market demands”, *Russian Economic Bulletin*, vol. 7, no. 2, pp. 63-69.
- Kurina T.N. (2018), “Theoretical methodological aspect of management of talents as factor of increase in competitiveness of personnel”, *Journal of Creative Economy*, vol. 12, no. 4, pp. 491-497.
- Latukha, M.O. and Selivanovskikh, L.V. (2016), “Talent development in Russian companies: the main peculiarities and influence on a company’s performance”, *Russian Management Journal*, vol. 14, no. 3, pp. 33-48.
- Mondrus, O.V., Martikhina, S.D. and Osipova, A.S. (2020), “External and internal conditions for the implementation of talent retention practices in organizations: a comparative analysis”, *Organizational Psychology*, vol. 10, no. 1, pp. 62-88.
- Novikov, N.B. (2025), “The legacy of Vladimir Nikolaevich Druzhinin. Critical analysis. Part 2”, *Nauchno-prakticheskii elektronnyi zhurnal “Alleya Nauki”*, no. 2 (101), pp. 341-379.
- Ostrovskaya, L.I. (2022), “Talent management – the reality of modern management”, *Molodoi uchenyi*, no. 52 (447), pp. 121-124.
- Polevaya, M.V., Dzappala, S. and Kamneva, E.V. (2018), “Talent management: interpretation, systematization, experience” *Management Sciences*, no. 8 (4), pp. 104-111.

Информация об авторе

Нина В. Борисова, кандидат социологических наук, Казанский государственный институт культуры, Казань, Россия; 420059, Республика Татарстан, Казань, ул. Оренбургский тракт, д. 3; ninel_s@bk.ru

Information about the author

Nina V. Borisova, Cand. of Sci. (Sociology), Kazan State Institute of Culture, Kazan, Russia; bld. 3, Orenburgskii trakt Street, Kazan, Republic of Tatarstan, 420059; ninel_s@bk.ru

Экономика

УДК 330.1

DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-74-88

Логико-гносеологический анализ последствий современного экономического неолиберализма

Борис В. Салихов

ФГБНУ «Экспертно-аналитический центр», Москва, Россия

Центральный экономико-математический институт РАН

Москва, Россия, mgsusalikhov@yandex.ru

Ирина С. Салихова

Московский университет им. С.Ю. Витте, Москва, Россия

Центральный экономико-математический институт

РАН, Москва, Россия, irinasalikhova@yandex.ru

Владимир К. Спильниченко

Российский государственный гуманитарный университет

Москва, Россия, spilnvladimir@yandex.ru

Аннотация. В статье охарактеризовано соотношение экономического либерализма (сущность) и его монетарной формы как действующего неолиберального политэкономического концепта (явление). Показано, что потенциал социально-экономических дисфункций монетарной плутократии (власти денег) как основы неолиберализма не имеет прямого отношения к либеральной модели экономики как таковой. Выявлена онтология деструктивного качества неолиберализма, заключающаяся в эгоистически-потребительской форме индивидуализма как следствия гипертрофии личной свободы индивида при одновременном угнетении общественной необходимости. Обоснованы негативные последствия монетарной плутократии для современного социально-экономического развития. Доказано, что неолиберализм является системным научно-практическим фактором деструкции творчески-трудового потенциала собственников человеческого капитала, источником разрушения созидательного качества государства как институционального предпринимателя, а также основанием подрыва демократических механизмов гражданского общества. Охарактеризован социокультурный кризис как функция финансализации общественных отношений, а также верифицированы необходимость и основы его преодоления.

© Салихов Б.В., Салихова И.С., Спильниченко В.К., 2025

ISSN 3033-7216 • RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series, 2025, no. 4

Ключевые слова: свобода и необходимость, экономический либерализм, неолиберализм, монетарная plutokратия, индивидуализм, финансализация, деструктивные последствия неолиберализма, социокультурный кризис

Для цитирования: Салихов Б.В., Салихова И.С., Спильниченко В.К. Логико-гносеологический анализ последствий современного экономического неолиберализма // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 74–88. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-74-88

Logical and epistemological analysis of the consequences of modern economic neoliberalism

Boris V. Salikhov

FSBSI “Expert-Analytical Center”, Moscow, Russia

Russian Academy of Sciences Central Economics

and Mathematics Institute, Moscow, Russia, mgsusalikhov@yandex.ru

Irina S. Salikhova

Moscow Witte University, Moscow, Russia

Central Economics and Mathematics Institute

(CEMI) of the Russian Academy of Sciences

Moscow, Russia, irinasalikhova@yandex.ru

Vladimir K. Spilnichenko

Russian State University for the Humanities

Moscow, Russia, spilnvladimir@yandex.ru

Abstract. The article characterizes the relationship between economic liberalism (essence) and its monetary form as an active neoliberal political economy concept (phenomenon). It is shown that the potential for socio-economic dysfunctions of monetary plutocracy (the power of money), as the basis of neoliberalism, has no direct relation to the liberal model of economy as such. The ontology of the destructive quality of neoliberalism is revealed, consisting in the egotistically – consumerist form of individualism as a consequence of the hypertrophy of personal freedom of the individual with the simultaneous oppression of social necessity. The logically determined negative consequences of monetary plutocracy for modern socio-economic development are substantiated. It is proven that neoliberalism is a systemic scientific and practical factor in the destruction of the creative and labor potential of the owners of human capital, a source of destruction of the creative quality of the state as an institutional entrepreneur, as well as the basis for undermining the democratic mechanisms of civil society. The socio-cultural crisis is characterized as a function of the financialization of social relations, and the necessity and foundations for overcoming it are verified.

Keywords: freedom and necessity, economic liberalism, neoliberalism, monetary plutocracy, individualism, financialization, destructive consequences of neoliberalism, socio-cultural crisis

For citation: Salikhov, B.V., Salikhova, I.S. and Spilnichenko, V.K. (2025), "Logical and epistemological analysis of the consequences of modern economic neoliberalism", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 4, pp. 74-88, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-74-88

Введение

В современных условиях все более актуализируется поиск новых форм социально-экономической трансформации. И поскольку в большинстве стран, включая Россию, экономические отношения функционируют в парадигме монетарной формы экономического либерализма, или неолиберализма, то именно данный политэкономический концепт становится исследовательским «центром тяжести». В связи с этим актуальным представляется более предметный анализ данного концепта. Цель статьи заключается в выявлении сущностных оснований неолиберального концепта, а также в общей характеристике его последствий для современной экономики. Достижение данной цели предполагает решение следующих исследовательских задач. Во-первых, необходимо выявить природу деструктивного потенциала неолиберализма. Во-вторых, исходя из выявленной природы неолиберализма, следует охарактеризовать системные и логически связанные негативные последствия данного политэкономического концепта.

Онтология деструктивного потенциала неолиберального политэкономического концепта

Несмотря на справедливую критику неолиберализма в революционной литературе, собственно экономический либерализм едва ли заслуживает только отрицательных оценок, поскольку, по сути, был и остается фактором обеспечения высокой, прежде всего экономической, эффективности. Экономический либерализм, основанный на динамическом равновесии *свободы и необходимости*¹, представляет собой политэкономический идеал,

¹ См.: Булгаков С.Н. Философия хозяйства. М.: ТЕРРА – Книжный клуб, 2008. 352 с.

достичь которого пока едва ли удалось кому-либо и где-либо хотя бы в сколько-нибудь полной мере. Очевидно, объектом критики должен быть отнюдь не как таковой экономический либерализм, а его *конкретная неолиберальная, или монетарная «реверсивно-инволюционная» форма* [Бузгалин 2018]. Именно данная форма сегодня является онтологией деструкции, причем как экономики, так и общества. Подчеркнем, что не экономический либерализм (содержание), а его бытие в качестве неолиберальной монетарной plutократии, или власти денег (форма), видится причиной деструкции мирового и национальных хозяйств. В чем же заключается онтология названной деструкции?

Во-первых, глубинным основанием системных негативных эффектов неолиберализма является его «нейтралитет» по отношению к созидаельным социокультурным основаниям хозяйственного развития. Известно, что в цивилизации воинствующего рационализма человек является средством, а не целью хозяйственной деятельности. При этом еще М. Вебер подчеркивал, что влияние нравственных установок на капиталистическое хозяйство есть такая же «помеха, как регламентирование экономики со стороны государства»². В этих условиях *экономический человек*, рано или поздно, утрачивает истинные (прогрессивные, созидаельные) смыслы своего бытия.

Здесь уместно напомнить, что «всякая наука упрощает действительность, ставя на место конкретности с ее неисследимой сложностью и неопределенностью схематические понятия»³. В частности,

...для известной ориентировки в явлениях жизни в определенном отношении имеет значение, например, даже фикция «экономического человека», выработанная политической экономией, но, если смотреть через ее призму на жизнь и историю, получается, конечно, уродливое и прямо неверное представление⁴.

Таким образом, философская суть деструктивного потенциала неолиберализма состоит в господстве *экономического материализма*, проявляющегося в *расточительном отношении* к

² Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М.: АСТ, 2021. С. 43.

³ Булгаков С.Н. Указ. соч. С. 253.

⁴ Булгаков С.Н. Указ. соч. С. 254.

жизни, о чем было сказано как в классической⁵, так и говорится в современной литературе [Шишкина 2023].

Во-вторых, резонно полагать, что в условиях парадигмы экономической безнравственности рынок априори был и остается «выше» государства, а личность как индивид «выше» общества. Закономерным итогом становится перманентная трансформация социально-экономической системы в сторону *гипертрофии индивидуальной свободы* при одновременном искусственном *угнетении общественной необходимости*. Происходит естественное «поражение в правах» общества перед воинствующим индивидом, который все менее утруждает себя императивом осознания общих интересов социума, а также интересов окружающих его других индивидов.

Сформировавшийся и пустивший глубокие корни воинствующий индивидуализм при устойчивом нарушении баланса свободы и необходимости в сторону гипертрофированной свободы объективно становится эгоистическим индивидуализмом с приоритетом отнюдь не духовных, а утилитарных ценностей. Именно отсюда проистекает приоритет конкурентного рынка по отношению к государству и общественному сектору хозяйства. Между тем, в современных условиях роль и значение общественного сектора неуклонно возрастают. Причем нарастание сложности в форме новых вызовов и угроз объективно нацеливает на расширенное воспроизводство таких общих благ, как технологический суверенитет, достойная среда жизни, экономическая безопасность [Бобров и др. 2020, Тебекин 2023] и др.

Далее, в рамках неолиберальной парадигмы формируется преобладание методологического индивидуализма над методологическим холизмом. Правда, здесь имеет место определенная динамика уровней полноты элементов обоих концептов [Тамбовцев 2021]. В частности, в странах лидирующей группы более предпочтительные позиции занимают инклузивные институты «снизу», что в рамках неолиберализма привело к известной «вековой стагнации». В странах догоняющего развития приоритет принадлежит экстрактивным нормам, воссоздаваемым государством «сверху», что определяет застойную форму холизма [Полтерович 2018]. При этом в авторитарных системах имеет место *иррациональный методологический холизм* (скрытый индивидуализм власти имущего критического субъекта), поскольку здесь

⁵ См.: Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2011. 368 с.

бюрократический класс, обладая властью-собственностью, реализует свои индивидуалистические интересы.

Таким образом, онтология деструктивного потенциала неолиберального политэкономического концепта заключается в общей «разбалансировке» динамического единства свободы и необходимости. Вне понимания необходимости обеспечения соответствующего баланса ни методологический индивидуализм, ни методологический холизм не должны становиться объектом критики со стороны, соответственно, «левых» (рыночники) и «правых» (государственники) представителей современной политической экономии. Особенно это касается критиков индивидуалистического концепта и, следовательно (заодно), как такого-всего экономического либерализма и свободного рынка.

Следовательно, научная парадигма методологического индивидуализма, хотя и может быть объектом критического анализа, тем не менее отнюдь не огульного и без «права на защиту». Суть названной защиты определяется тем, что, «во-первых, методологический индивидуализм не приписывает людям исключительно узокорыстных, эгоистических мотивов поведения... Во-вторых, методологический индивидуализм не требует от агентов совершенной рациональности» [Капелюшников 2024, с. 44–45] и т. д. При этом, очевидно, вполне справедливой является критика индивидуализма, проявляющегося именно в неолиберальной политэкономической парадигме, и здесь есть о чем сказать.

Общая характеристика негативных социально-экономических последствий монетарной плутократии (власти денег)

Анализ последствий неолиберализма как *монетарной формы экономического либерализма в целом*, свидетельствуют о том, что ожидания высокой его социально-экономической эффективности оказались, мягко говоря, завышенными [Бузгалин 2018]. К примеру, в денежном секторе экономики западных стран увеличивается доля «мусорных» облигаций, а глобальный долг в 2022 г. достиг 297 трлн долл. США, что составило 349% мирового ВВП [Пак, Пекарский 2024, с. 34], причем именно так называемые страны-лидеры (коллективный Запад) демонстрируют «жизнь не по средствам», пытаясь удержать свое господство в рамках однополярного мира [Федюнина, Симачев 2024].

Также известно, что экономики названных стран уже давно находятся в «ликвидной ловушке», что обосновывается, в том числе, отрицательными значениями процентных ставок как следствием продолжающейся монетарной экспансии [Скоробогатов 2024], перерастающей в «финансовую репрессию» [Пак, Пекарский, 2024]. В этих условиях едва ли резонно считать, что усиление кризисных явлений в мировой экономике есть результат лишь отдельных «недоработок» неолиберализма. Скорее имеют место существенные изъяны действующего научно-практического концепта, хотя в научной литературе все еще бытуют попытки обоснования непреходящей научно-практической матрицы монетаризма [Моисеев 2018].

Негативные социально-экономические последствия неолиберализма имеют своим основанием то, что *денежный сектор экономики институционализируется как приоритетный относительно отраслей и секторов реального производства*. Суть монетаризма в том, что денежные регуляторы позиционируются как ключевые, однако, как показала практика, выбор монетарной формы либерализма явился не самым оптимальным. При этом стремление «реанимировать» действующий монетарный концепт лишь усугубляет его кризис, проявляющийся в попытках западных стран найти выход из ситуации путем нагнетания угрозы войны [Хантингтон 2020]. Конкретные негативные последствия монетарной плутократии для современного социально-экономического развития заключаются в следующих положениях.

Первое. Деструктивное качество неолиберализма проявилось в невозможности наиболее полной реализации творчески-трудового потенциала национальных хозяйственных систем, пораженных «вирусом» монетаризма. Суть сказанного исходит, как известно, из объявления безусловного приоритета целей и инструментов денежно-кредитной политики в решении текущих социально-экономических задач. Однако именно этот приоритет, рано или поздно, приобретает характер всеобщности, воспроизводя феномен финансализации в рамках не только хозяйственных, но и всей системы общественных отношений [Глазьев 2022]; здесь экономика «денег и зрелиц» становится выше экономики «производства и хлеба».

Также отметим, что финансализация политэкономических и в целом социальных отношений существенно тормозит развитие общественного сектора хозяйства, что приводит к замедлению темпов воспроизводства систем неявного знания (данное знание создается, прежде всего, в рамках научно-образо-

вательного комплекса страны), критически необходимого для высокоэффективного освоения био- и нанотехнологий. Все более очевидно, что расширенное воспроизводство национального креативно-интеллектуального капитала и монетарная политэкономическая модель хозяйственного развития показывают свою несовместимость, особенно в условиях новой роли человека в современной экономике [Вахитов 2023].

Все более очевидно, что

...экономический материализм совершенно игнорирует личность, приравнивая ее к нулевой величине... Очевидно, что при этой концепции нет места ни свободе, ни творчеству, ни какому бы то ни было человеческому прагматизму, над ним царит механизм⁶.

Неолиберальное «царство механизма» и «экономического материализма», а не живого человеческого творчества и созидания, закономерно привело к множеству глобальных цивилизационных проблем, среди которых выделяется, прежде всего, углубляющийся разрыв между странами «золотого миллиарда» (лидерующая группа) и периферией (страны догоняющего развития), что уже сегодня привело не только к масштабному переселению пародов, но и к потере национальной идентичности народов, в том числе высокоразвитых стран [Полтерович 2018].

Второе. Монетарная plutokратия и тотальная финансализация политэкономических отношений не могли не привести к монетарной эрозии государства, где все в большей степени интересы индивидов-чиновников начинают преобладать над интересами членов общества. Это означает критические субъекты, даже в странах с развитыми традициями рыночной и смешанной экономики, обладая реальными полномочиями и возможностями трансформации всей институциональной системы, *не демонстрируют способности к такой трансформации*, полагая, что у действующей монетарно-плутократической модели либерализма еще есть шансы для развития «капитализма всеобщего блага» [Шваб 2022].

Третье. Монетаризм и тотальная финансализация не только экономических, но и социальных отношений закономерно приводит к подрыву демократических механизмов гражданского общества. Известно, что классический сценарий либерально-демократического хозяйственного развития всегда непосред-

⁶ Булгаков С.Н. Указ. соч. С. 306–307.

ственно связан с действительностью гражданского общества, призванного «производить» не всякое, а именно правовое государство⁷. В связи с этим напомним, что

...политика есть сложная система обмена между индивидами, в которой последние коллективно стремятся к достижению своих частных целей, так как не могут реализовать их путем обычного рыночного обмена... На рынке люди меняют яблоки на апельсины, а в политике – соглашаются платить налоги в обмен на необходимые всем и каждому блага: от местной пожарной охраны до суда⁸.

Между тем индивиды, пораженные монетарным «вирусом» эгоистического потребления, все менее способны воссоздавать гражданское общество. Таким образом, государственные управленические, организационные, институциональные и иные дисфункции являются закономерным следствием именно низкого качества общественных институтов. В результате общество теряет свое *гражданское качество* и постепенно оказывается в бездне «гоббсовских джунглей», становясь подверженным случайным социальным флюктуациям. При этом потеря обществом своего *гражданского качества* вполне может быть следствием определенных манипуляций действующей власти, вариативно использующей, прежде всего, денежные инструменты с целью расширенного монетарного «воспроизведения» своих сторонников [Бузгалин 2018; Рубинштейн 2006].

Четвертое. Монетарная форма либерализма и финансализация системы общественных отношений закономерно приводят к деструкции социокультурных оснований хозяйственного развития, к эрозии творчески-трудовых смыслов человеческой деятельности. Рассмотренные ранее деструктивные последствия неолиберализма на определенном этапе закономерно формируют некую «критическую массу» социокультурных форм, означающих подрыв цивилизационной идентичности личности и социума, или попросту провал цивилизации [Салихов, Салихова 2024]. Более того, продолжающееся внедрение неолиберального монетарно-плутократического концепта может привести к разрушению как таковой человеческой цивилизации, и именно это обстоятельство позволяет исследователям сделать весьма ак-

⁷ См.: *Мизес Л. Индивид, рынок и правовое государство*. СПб.: Пневма, 2010. 200 с.

⁸ *Бьюкенен Дж.М. Сочинения*: Пер. с англ. Серия «Нобелевские лауреаты по экономике». Т. 1. М.: Таурус Альфа, 1997. С. 23.

туальный вывод о том, что лечить нужно не экономику; лечить нужно цивилизацию [Данилов-Данильян 2009].

Очевидно, что грубое и механистическое понимание экономики не позволяет человеку проявить свои лучшие качества как творца; здесь вопрос о том, «что есть сам человек», уступает место вопросу о том, «что у человека есть»⁹. К сожалению, системное насаждение антиценостей эгоистического индивидуализма привело к разрушению истинного человеческого начала во всех видах социокультурных и экономических практик. Сказанное означает, что современное человеческое сообщество переживает весьма опасный этап *глобального социокультурного кризиса*, преодоление которого носит весьма вариативный характер.

Резонно полагать, что если основанием Великой депрессии прошлого века были в основном технико-экономические и производственные формы, выраженные в кризисе перепроизводства товаров, то начавшаяся современная Великая стагнация имеет своим основанием прежде всего социокультурные формы, проявляющиеся в кризисе перепроизводства экзистенциальных смыслов, вызванном онтологией и логикой развития неолиберальной монетарной плутократии. Для более системного понимания данного умозаключения следует конкретизировать содержание Великой кризисной стагнации мирового хозяйства и национальных хозяйственных систем как функции неолиберальной модели социально-экономической трансформации (рис. 1).

Таким образом, неолиберальный политэкономический концепт, не совсем удачно, мягко говоря, «заточенный» под социокультурный «грунт» даже стран Запада, тем более неприемлем для решения задач социально-экономической трансформации в хозяйственных системах догоняющего развития. Между тем в современных условиях, к сожалению, по-прежнему преимущественно исследуются так называемые несовершенства конкурентного рынка, частично нейтрализуемые с помощью институциональной практики государства. Однако «за кадром» остаются все более значимые междисциплинарные и цивилизационные аспекты социально-экономической трансформации. Более того, деятельность государства по устранению недостатков современного рынка далеко не всегда сопровождается стремлением бюрократии к оптимальному распределению редких ресурсов. Здесь все больше решающее значение имеет политическое будущее

⁹ См.: Шопенгауэр А. Введение в философию; Новые паралипомены; об интересном: Сборник. Мн.: Попурри, 2000. 766 с.



Рис. 1. Содержание кризиса современной экономики как функция неолиберальной формы социально-экономической трансформации. *Источник:* составлен авторами

именно данной бюрократии, а не высокая эффективность социально-экономических преобразований [Полтерович 2021; Тамбовцев 2019]. При этом государство, не способное высокоэффективно устранять недостатки рынка, само терпит фиаско и провоцирует еще большие, в том числе социокультурные, дисфункции.

Заключение

Таким образом, в результате проведенного исследования резонно предложить следующие умозаключения, обобщающие суть и смысл решенных творческих задач. *Во-первых*, заявленная онтология неолиберализма как основание его деструктивного потенциала заключается в устойчивости «сдвига» в пользу индивидуального и частного, относительно коллективного (группового) и общего (национального). В условиях неолиберализма именно воинствующая в своей эгоистически-потребительской неудержимости свобода всегда оказывается «выше» социальной и коллективной необходимости. *Научно-практическое значение* сказанного заключается в необходимости поиска путей оптимизации *индивидуальной свободы личности* как уникального индивида и *общественной необходимости*, где личность выступает уже как член социума.

Во-вторых, потенциал деструктивных последствий неолиберализма заключается отнюдь не в концепции экономического либерализма, а в его монетарно-плутократической форме, поразившей «вирусом» финансализации не только собственно экономику, но и всю систему общественных отношений. Деструктивное качество неолиберализма проявляется в невозможности наиболее полной реализации творчески-трудового потенциала национальных социально-экономических систем, разрушении созидающего потенциала государства как институционального предпринимателя, подрыве демократических механизмов гражданского общества и деструкции социокультурных оснований хозяйственного развития.

В связи с этим резонно отметить, что если в период Великой депрессии прошлого века «вирус» монетарной плутократии еще находился в состоянии своего «утробного» развития, то в современных условиях он принял выраженную форму «злокачественного» экономического образования, требующего соответствующего научно-практического «хирургического» воздействия. Очевидно, что наряду с необходимостью разработки новой политэкономической парадигмы современного социально-экономического развития, актуализируется потребность в «ренессансе» философии хозяйства, а также в новой экономической культуре, экономической психологии и педагогике.

Литература

- Бобров и др. 2020 – *Бобров Д.В., Шулус А.А., Фарисов Ф.Ф.* О междисциплинарном функционально-динамическом подходе к анализу политической системы современного общества // Социология и право. 2020. № 2 (48). С. 83–89. DOI: 10.35854/2219-6242-2020-2-83-89. EDN ZIRWOM.
- Бузгалин 2018 – *Бузгалин А.В.* Закат неолиберализма (к 200-летию со дня рождения Карла Маркса) // Вопросы экономики. 2018. № 2. С. 122–142.
- Вахитов 2023 – *Вахитов В.К.* Измерение роли человека в переходе от трехсекторной модели экономики к информационному обществу // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 4 (47). С. 16–22.
- Глазьев 2022 – *Глазьев С.Ю.* За горизонтом конца истории: Монография. М.: Проспект, 2022. 416 с.
- Данилов-Данильян 2009 – *Данилов-Данильян В.* Глобальный кризис как следствие структурных сдвигов в экономике // Вопросы экономики. 2009. № 7. С. 31–42.
- Капелюшников 2024 – *Капелюшников Р.И.* Концепция культурной эволюции Ф.А. Хайека и эволюционная психология (Часть вторая) // Вопросы экономики. 2024. № 7. С. 25–53.
- Моисеев 2018 – *Моисеев С.Р.* «Ренессанс» монетаризма: чем жила знаменитая теория в 2000–2018 годах // Вопросы экономики. 2018. № 1. С. 26–45.
- Пак, Пекарский 2024 – *Пак Е.А., Пекарский С.Э.* Рост государственного долга: возвращение финансовой репрессии и высокой инфляции? // Вопросы экономики. 2024. № 1. С. 33–52.
- Полтерович 2018 – *Полтерович В.М.* К общей теории социально-экономического развития. Часть 2. Эволюция механизмов координации // Вопросы экономики. 2018. № 12. С. 77–103.
- Полтерович 2021 – *Полтерович В.М.* Кризис институтов политической конкуренции, интернет и коллаборативная демократия // Вопросы экономики. 2021 № 1. С. 52–73.
- Рубинштейн 2006 – *Рубинштейн А.* «Группы и их интересы»: приглашение к дискуссии // Вопросы экономики. 2006. № 11. С. 79–95.
- Салихов и др. 2024 – *Салихов Б.В., Салихова И.С., Жуков А.О.* Детерминанты гуманистической направленности социально-экономической трансформации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2024. № 4. С. 50–59.
- Скоробогатов 2024 – *Скоробогатов А.С.* Денежно-кредитная политика и долговременная стабильность экономики // Вопросы экономики. 2024. № 8. С. 28–50.
- Тамбовцев 2019 – *Тамбовцев В.Л.* Идеи и интересы, экономическая политика и институты // Вопросы экономики. 2019. № 5. С. 26–46.
- Тамбовцев 2021 – *Тамбовцев В.Л.* Возможна ли единая институциональная экономическая теория? // Вопросы экономики. 2021. № 1. С. 33–52.
- Тебекин 2023 – *Тебекин А.В.* Современные проблемы экономической безопасности страны // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 2 (45). С. 7–13.

- Федюнина, Симачев 2024 – *Федюнина А.А., Симачев Ю.В.* Мир в лабиринте санкций: неоднозначность эмпирических свидетельств // Вопросы экономики. 2024. № 8. С. 5–28.
- Хантингтон 2020 – *Хантингтон С.* Столкновение цивилизаций. М.: Изд-во АСТ, 2020. 640 с.
- Шваб 2022 – *Шваб К.* Капитализм всеобщего блага: новая модель мировой экономики / М.: Эксмо, 2022. 352 с.
- Шишкина 2023 – *Шишкина Т.М.* Экономический анализ демонстративного расточительства: история и современность // Вопросы экономики. 2023. № 4. С. 119–135.

References

- Bobrov, D.V., Shulus, A.A. and Farisov, F.F. (2020), “The Interdisciplinary Functional Dynamic Approach to the Analysis of the Political System of Modern Society”, *Sociology and Law*, no. 2 (48), pp. 83-89.
- Buzgalin, A.V. (2018), “The decline of neoliberalism (on the 200th birth anniversary of Karl Marx)”, *Voprosy ekonomiki*, no. 2, pp. 122-142.
- Danilov-Danilyan, V. (2009), “Global crisis as a consequence of structural changes in the economy”, *Voprosy ekonomiki*, no. 7, pp. 31-41.
- Fedyunina, A.A. and Simachev, Yu.V. (2024), “The world in the maze of sanctions. Ambiguity of empirical evidence”, *Voprosy ekonomiki*, no. 8, pp. 5-27.
- Glazyev, S.Yu. (2022), *Za gorizontom kontsa istorii: Monografiya [Beyond the horizon of the end of history. A monograph]*, Prospekt, Moscow, Russia.
- Huntington, S. (2020), *Stolknovenie tsivilizatsii [The clash of civilizations]*, AST, Moscow, Russia.
- Kapeliushnikov, R.I. (2024), “The theory of cultural evolution by F.A. Hayek and evolutionary psychology (Part two)”, *Voprosy ekonomiki*, no. 7, pp. 25-53.
- Moiseev, S.R. (2018), “Monetarism’s ‘renaissance’: How the well-known theory lived in 2000–2018”, *Voprosy ekonomiki*, no. 1, pp. 26-44.
- Pak, E.A. and Pekarskii, S.E. (2024), “Soaring public debt: Return of financial repression and high inflation?”, *Voprosy ekonomiki*, no. 1, pp. 33-52.
- Polterovich, V.M. (2018), “On a general theory of socio-economic development. Part 2. Evolution of coordination mechanisms”, *Voprosy ekonomiki*, no. 12, pp. 77-103.
- Polterovich, V.M. (2021), “Crisis of institutions of political competition, Internet and collaborative democracy”, *Voprosy ekonomiki*, no. 1, pp. 52-72.
- Rubinstein, A. (2006), “‘Groups and their interests’. Invitation to a discussion”, *Voprosy ekonomiki*, no. 11, pp. 79-94.
- Salikhov, B.V., Salikhova, I.S. and Zhukov, A.O. (2024), “Determinants of the humanistic orientation of socio-economic transformation”, *Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management*, no. 4, pp. 50-59.
- Schwab, K.M. (2022), *Kapitalizm vseobshchego blaga: novaya model' mirovoi ekonomiki [Capitalism for the common good. A new model of the global economy]*, Eksmo, Moscow, Russia.
- Skorobogatov, A.S. (2024), “Monetary policy and long-run economic stability”, *Voprosy ekonomiki*, no. 8, pp. 28-50.
- Tambovtsev, V.L. (2019), “Ideas and interests, economic policy and institutions”, *Voprosy ekonomiki*, no. 5, pp. 26-46.
- Tambovtsev, V.L. (2021), “Is unified institutional economics possible?”, *Voprosy ekonomiki*, no. 1, pp. 33-52.

- Tebekin, A.V. (2023), "Modern problems of economic security of the country", *Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management*, no. 2 (45), pp. 7-13.
- Shishkina, T.M. (2023), "Economic analysis of demonstrative waste: historical overview and modern approaches", *Voprosy ekonomiki*, no. 4, pp. 119-135.
- Vakhitov, V.K. (2023), "Changes in the role and position of a person in the management process in the information society", *Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management*, no. 4 (47), pp. 16-22.

Информация об авторах

Борис В. Салихов, доктор экономических наук, профессор, ФГБНУ «Экспертно-аналитический центр», Москва, Россия; 109316, Россия, Москва, ул. Талалихина, д. 33, стр. 4;

Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия; 117418, Россия, Москва, Нахимовский пр., д. 47; mgsusalikhov@yandex.ru

Ирина С. Салихова, Московский университет им. С.Ю. Витте, Москва, Россия, 115432, Россия, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1; Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия; 117418, Россия, Москва, Нахимовский пр., д. 47; irinasalikhova@yandex.ru

Владимир К. Спильниченко, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; spilnvladimir@yandex.ru

Information about the authors

Boris V. Salikhov, Dr. of Sci. (Economics), FSBSI “Expert-Analytical Center”, Moscow, Russia; bldg. 4, bld. 13, Talalikhina Street, 33, Moscow, Russia, 109316;

Russian Academy of Sciences Central Economics and Mathematics Institute, Moscow, Russia; bld. 47, Nakhimovskii Avenue, Moscow, Russia, 117418; mgsusalikhov@yandex.ru

Irina S. Salikhova, Moscow Witte University, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 12, 2-i Kozhukhovskii Alleyway, Moscow, Russia, 115432;

Russian Academy of Sciences Central Economics and Mathematics Institute, Moscow, Russia; bld. 47, Nakhimovskii Avenue, Moscow, Russia, 117418; irinasalikhova@yandex.ru

Vladimir K. Spilnichenko, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047 spilnvladimir@yandex.ru

Разработка методики оценки системы приграничных отношений

Лидия С. Леонтьева

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Москва, Россия, leontieva@spa.msu.ru*

Иван А. Голубцов

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Москва, Россия, GolubtsovIA@spa.msu.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблема отсутствия комплексного подхода к оценке состояния приграничных отношений в Российской Федерации. Авторы подчеркивают значимость приграничных территорий в контексте национального и регионального развития, отмечая их уникальное геополитическое и социально-экономическое положение. На основе анализа существующих государственных программ и зарубежного опыта предложена единая методика количественной и качественной оценки приграничного взаимодействия. В центре внимания – разработка системы показателей, отражающих политические, экономические, социальные и экологические аспекты, а также формирование алгоритма анализа и интерпретации данных. Особое внимание уделено адаптивности методики к условиям различных регионов, включая новые территории России. Представленный подход включает математические модели, статистическую обработку данных и систему индексов, позволяющих ранжировать регионы по уровню развития и устойчивости. Результаты исследования могут использоваться для повышения эффективности управления, оценки программного финансирования и прогнозирования социально-экономических последствий приграничных процессов.

Ключевые слова: региональная экономика, приграничные отношения, государственная программа, оценка эффективности, социально-экономическое развитие, методика анализа, индикаторы устойчивости, трансграничное взаимодействие, пространственное развитие, бюджетное планирование

Для цитирования: Леонтьева Л.С., Голубцов И.А. Разработка методики оценки системы приграничных отношений // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 89–106. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-89-106

Development of a methodology for assessing the system of cross-border relations

Lydia S. Leonteva

*Lomonosov Moscow State University
Moscow, Russia, leontieva@spa.msu.ru*

Ivan A. Golubtsov

*Lomonosov Moscow State University
Moscow, Russia, GolubtsovIA@spa.msu.ru*

Abstract. The article addresses the lack of a comprehensive methodology for assessing the state of border relations in the Russian Federation. The author emphasizes the strategic significance of border territories in context of national and regional development, highlighting their unique geopolitical and socio-economic position. Based on the analysis of current governmental programs and international practices, a unified methodology for quantitative and qualitative assessment of cross-border interactions is proposed. The study focuses on developing an indicator system that reflects political, economic, social, and environmental aspects, alongside an analytical algorithm for data interpretation. Special attention is given to the adaptability of the methodology to various regional contexts, including Russia's new territories. The presented approach incorporates mathematical models, statistical data processing, and the index system for ranking regions by their development and resilience. The results can be applied to improve management efficiency, evaluate programmatic funding, and forecast socio-economic impacts of cross-border processes.

Keywords: regional economy, border relations, governmental program, effectiveness assessment, socio-economic development, analytical methodology, resilience indicators, cross-border interaction, spatial development, budget planning

For citation: Leonteva, L.S. and Golubtsov, I.A. (2025), “Development of a methodology for assessing the system of cross-border relations”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 4, pp. 89-106, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-89-106

Введение

Особенности развития приграничной экономики в различных странах обусловлены уникальными географическими, политическими, экономическими и культурными условиями, что требует разработки специализированных методов оценки ее вклада в национальное и региональное развитие. Вопрос развития приграничных территорий является предметом изучения

в работах как отечественных, так и зарубежных исследователей, что подчеркивает его актуальность и значимость для современной экономической науки. В условиях глобализации и усиления интеграционных процессов приграничные регионы становятся важными точками роста, способствуя укреплению международного сотрудничества и развитию трансграничных связей. В связи с этим разработка методики оценки системы приграничных отношений представляется необходимым шагом для понимания их роли в экономике, а также для выработки эффективных стратегий управления приграничными территориями.

Вопросы разработки и реализации государственных программ, а также их эффективности в контексте сбалансированного регионального развития, приобретают все большее значение в современных условиях. Уже с 1980-х гг. экономисты начали активно исследовать способы оценки программной результативности. Например, Т.Н. Бугаева [Бугаева 2024]. выделяет метод, основанный на сравнении издержек (государственных затрат) с выгодами в денежном эквиваленте, что охватывает социальные эффекты и результаты как в долгосрочном, так и краткосрочном периодах. Однако ключевая трудность данного подхода заключается в сложности количественной оценки социальных эффектов, особенно если речь идет о межрегиональном развитии, где воздействие на социальные структуры и качество жизни граждан трудно выразить в финансовых показателях.

Следующий значимый вклад в развитие методик оценки был внесен А.Г. Тереховым, Р.М. Тихоновым и В.В. Серебрянниковым [Терехов и др. 2008], которые предложили оценивать программы на основе соотношения общих эффектов и затрат. Этот метод был взят за основу при создании системы оценки эффективности федеральных государственных программ и был усовершенствован за счет применения индексов, сопоставляющих плановые и фактические показатели развития и бюджетные ассигнования. Эта усовершенствованная методика, детально описанная в работах Р.М. Юсупова [Юсупов 2014] и Н.Н. Белановой, Е.К. Чиркуновой, А.Д. Корниловой [Беланова и др. 2019], позволила существенно улучшить аналитические возможности при оценке федеральных программ.

На современном этапе ключевой аспект интегральной оценки программ основан на использовании взвешенных коэффициентов, учитывающих значимость тех или иных индикаторов. Это позволило оценивать сравнительную эффективность программ и ранжировать их для оптимизации финансирования. Данный

подход был доработан И.В. Терентьевой [Терентьева 2013], которая развила методологию таким образом, чтобы она могла применяться для ранжирования программ на федеральном уровне. Несмотря на то, что федеральный уровень обзавелся интегрированной методикой, региональный уровень, тем не менее, продолжает сталкиваться с существенными вызовами. В отсутствие единого подхода регионы разрабатывают собственные модели, что затрудняет реализацию сбалансированного развития в масштабах всей страны. Этот пробел подчеркивают А.Г. Бреусова, М.А. Гусев и К.Л. Зверев [Бреусова 2015; Гусев 2016; Зверев 2018], что указывает на необходимость разработки унифицированной системы оценки эффективности программ на уровне субъектов Российской Федерации.

Некоторые исследователи предлагают интегрировать зарубежный опыт в российскую практику, что могло бы повысить актуальность и точность оценки на уровне регионов. Например, Д.Г. Волков [Волков 2014] считает, что необходимо учитывать удовлетворенность пользователей государственных программ. Эта идея позволяет углубить понимание реального воздействия программ на социальные структуры. А.В. Комарова [Комаров 2014] рекомендует использовать индивидуальный подход, при котором эффективность программ оценивается с учетом эффектов на разные уровни: отраслевой, региональный и локальный. Поддерживая данный подход, С.В. Палаш [Палаш 2018] отмечает, что такой подход позволяет более точно отслеживать воздействие программ и корректировать финансирование для усиления их эффекта в конкретных регионах.

Несмотря на значительный массив исследований, многие аспекты все еще требуют доработки и адаптации. Вопросы оценки сбалансированного регионального развития предполагают не только учет экономических и социальных эффектов, но и их соотнесение с долгосрочными целями устойчивого роста.

Актуальность разработки методики оценки системы приграничных отношений обусловлена рядом значимых факторов, которые проявляются в современном мире. Приграничные регионы обладают особым геополитическим и социально-экономическим значением, так как именно на их территории пересекаются интересы различных государств и народов. Их уникальное положение связано с влиянием многочисленных факторов: политических, экономических, социальных и экологических. В условиях усиления процессов глобализации и региональной интеграции взаимодействие между приграничными регионами приобретает все большую важность для поддержания стабильности, безопас-

ности и устойчивого развития как самих государств, так и трансграничных пространств в целом.

В современных условиях программное бюджетирование направлено на повышение эффективности государственного сектора. Создание государственных программ объединяет все инструменты для достижения целей государственной политики, однако на практике целевые индикаторы зачастую не выполняются, и запланированные результаты не достигаются. Это свидетельствует о необходимости разработки и применения инструментов оценки, которые позволили бы адекватно измерить результаты реализации программ и повысить эффективность управления бюджетными ресурсами [Шаш 2011].

При переходе к программному формату бюджета в разных странах мира сформировались различные подходы к оценке эффективности. Например, в США модель PART (Program Assessment Rating Tool)¹ позволяет проводить комплексную оценку бюджетных программ на основе тщательно проработанных индикаторов, которые помогают отслеживать эффективность на всех этапах реализации – от подготовки документов до окончательной проверки результатов [Gilmour 2007]. В Южной Корее Министерство стратегии и финансов ежегодно выбирает до десяти программ для глубокой оценки, которая проводится на основе стандартных вопросов о структуре и управлении программой, а также достигнутых результатах.

Важное значение приобретает комплексная система оценки экологических программ, предполагающая учет экологических, экономических и социальных эффектов. Для таких программ значимыми показателями являются снижение выбросов вредных веществ, улучшение качества природных ресурсов и повышение уровня биоразнообразия. Это особенно важно в условиях, когда экологическое благополучие оказывает прямое влияние на здоровье населения [Бородин и др. 2011].

В настоящее время в Российской Федерации реализуется ряд государственных программ, направленных на достижение сбалансированного регионального развития. Эти программы различаются по приоритетам и задачам: некоторые ориентированы на экономическое развитие отстающих регионов, другие направлены на улучшение социальной инфраструктуры и повышение качества жизни в сельской местности, а также на обеспечение

¹ Assessing Program Performance // Официальный сайт Белого дома США. URL: <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/performan ce/index.html> (дата обращения 16 февраля 2025).

равного доступа к основным услугам для населения различных регионов. Государственные программы охватывают широкий спектр задач и требуют постоянного мониторинга, чтобы их реализация приводила к реальным улучшениям и содействовала устойчивому и равномерному росту в масштабах страны.

Целью данной статьи является анализ существующих подходов к оценке эффективности таких государственных программ, а также разработка единой методики, которая могла бы применяться как на федеральном уровне, так и для оценки отдельных региональных инициатив. Сложившаяся система оценки эффективности государственных программ на федеральном уровне включает ряд показателей и индексов, однако она не всегда учитывает специфику регионов, особенно новых территорий, которым требуется особый подход с учетом их социально-экономического положения и уровня инфраструктуры.

Сформированная в результате исследования единая методика позволит стандартизировать подходы к оценке эффективности программ, повысив прозрачность и обоснованность принимаемых управленческих решений. Такая методика будет учитывать как количественные, так и качественные показатели, что даст возможность комплексно оценивать достижения программ и выявлять области для оптимизации.

Существующие методики оценки приграничных отношений демонстрируют разнообразие подходов к учету затрат, контролю реализации мероприятий, оценке социальных эффектов и гиб-



Рис. 1. Факторы межгосударственного сотрудничества и стабильности.

Источник: составлено авторами

кости исполнения. Эти четыре аспекта показывают, как различные методики стремятся обеспечить системный и всесторонний анализ эффективности программ, но при этом проявляют некоторые ограничения и слабые стороны.

Первый подход, связанный с оценкой затрат, ориентирован на выявление соответствия фактически произведенных расходов с запланированными. Это позволяет учесть не только успешность финансовой реализации, но и обоснованность затрат. В большинстве методик, например, в методике для Арктической зоны, использование формулы, сопоставляющей фактические расходы с плановыми значениями, позволяет контролировать реализацию и при этом повышает прозрачность использования бюджетных средств. Однако есть слабые стороны, такие как ограниченная гибкость при изменении объемов финансирования, что снижает адаптивность методики к непредвиденным обстоятельствам.

Контроль реализации мероприятий через оценку наступления контрольных событий представляет собой второй подход, подчеркивающий детальное внимание к выполнению конкретных этапов программы. Такой метод особенно широко используется в методике для Дальнего Востока, где для оценки успеха применяются контрольные события. Этот подход позволяет получать точные данные о текущем статусе мероприятий и оперативно реагировать на срывы в выполнении. Однако он предъявляет жесткие требования к выполнению плана по времени, что ограничивает возможность гибко реагировать на изменения в ходе программы. Таким образом, для долгосрочных программ требуется баланс между контролем на уровне событий и гибкостью исполнения.

Следующий подход связан с оценкой социальных эффектов через использование коэффициентов значимости. Например, методика для Северо-Кавказского федерального округа включает коэффициенты, подчеркивающие значимость определенных мероприятий, что позволяет оценить не только количественное, но и качественное влияние реализации программы. Данный метод имеет высокую ценность для приграничных программ, поскольку позволяет учесть не только количество выполненных мероприятий, но и их вклад в социально-экономическое развитие региона. Тем не менее данный подход требует точной настройки коэффициентов, что может затруднить оценку в условиях непредвиденных изменений приоритетов программы или региональных особенностей.

Заключительный подход – это учет гибкости и универсальности методик, который нацелен на оценку возможностей мето-

дики адаптироваться к изменяющимся условиям. Программы, например, для Арктической зоны и Дальнего Востока уже частично реализуют гибкие механизмы перераспределения финансирования, что позволяет вносить изменения в планы в зависимости от текущих потребностей и приоритетов. Однако для большинства методик остается актуальной проблема жесткого соблюдения установленных планов и показателей, что усложняет корректировку мероприятий в случае непредвиденных обстоятельств.

Идентификация ключевых индикаторов для оценки состояния приграничных отношений требует комплексного подхода, учитывающего политические, экономические, социальные и экологические аспекты (см. рис. 2). Эти аспекты затрагивают многоуровневые процессы, влияющие на приграничное взаимодействие и устойчивость регионов. Политические индикаторы включают меры, направленные на стабильность и безопасность, такие как контроль за миграцией и численность зарегистрированных мигрантов. Например, в документах приводятся сведения о численности безработных, что служит индикатором стабильности на рынке труда и экономической защищенности населения, особенно в уязвимых приграничных регионах.

Экономические индикаторы должны отражать не только текущую ситуацию, но и потенциал роста региона, например, через среднедушевые доходы населения и долю качественных дорог. Для анализа эффективности и темпов экономического развития удобно использовать формулы оценки кассового исполнения бюджета, такие как процент исполнения бюджета, где фактические затраты соотносятся с запланированными. Это позволяет количественно измерить степень выполнения экономических задач, как показано в отчете по Калининградской области, и установить, насколько эффективно используются выделенные ресурсы.

Социальные индикаторы включают, например, среднегодовую численность населения и уровень безработицы, что отражает демографическую устойчивость региона и состояние рынка труда. Учитывая особенности приграничных регионов, такие индикаторы могут оцениваться на основе динамики ежегодных изменений, что поможет отследить устойчивость социальной сферы и дать представление о притоке или оттоке населения. Значимость этих факторов можно усилить с использованием коэффициентов значимости, как это делается в методике для Северо-Кавказского федерального округа, чтобы учесть влияние каждого показателя на общее состояние.

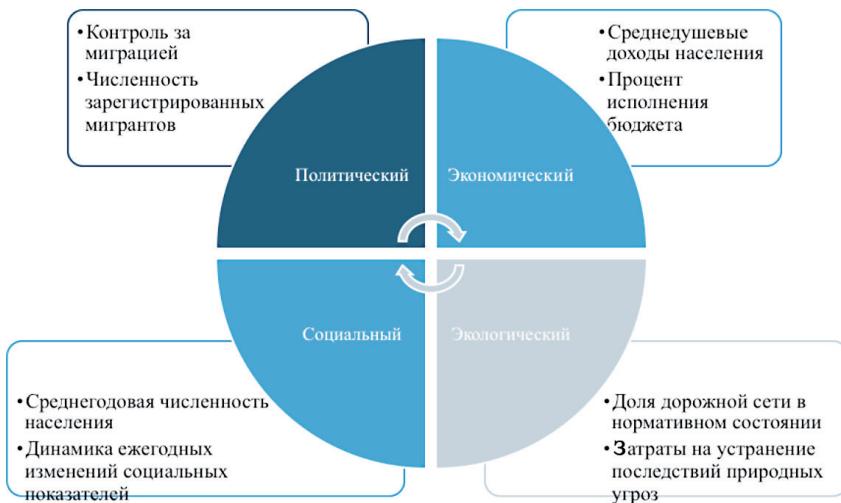


Рис. 2. Комплексная система оценки состояния приграничных отношений: политические, экономические, социальные и экологические индикаторы.

Источник: составлено авторами на основе: Ускова Т. Управление устойчивым развитием региона. Litres, 2022; Куприянов С.В., Трошин А.С. Необходимость системного и комплексного исследования развития приграничных территорий // Пространственное развитие территорий: Сб. науч. трудов междунар. науч.-практ. конф. Белгород: ЭПИЦЕНТР, 2018. С. 20–25; Павлов К.В. Приграничная экономика как перспективный раздел регионалистики // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. 2022. № 12. С. 66–72

Экологические аспекты приграничных отношений включают оценку состояния инфраструктуры, особенно дорожной сети. В отчете для Калининградской области² оценивается доля дорожной сети в нормативном состоянии, что указывает на доступность региона и его готовность к увеличению транспортного потока. Экологический фактор также важен в контексте устойчивости к природным угрозам, таким как штормы и затопления, которые затрудняют работу по укреплению берегов и требуют

² Годовой отчет за 2023 год о ходе реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие Калининградской области» // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/aa233bb52b72ed16496d95d5bf16f9c4/godovoy_otchet_za_2023_god_o_hode_realizacii_gos_programmy_razvitie_kaliningradskoy Oblasti.pdf (дата обращения 14 февраля 2025).

дополнительных затрат. Учет затрат на устранение таких последствий помогает в оценке реальной устойчивости региона.

Таким образом, визуально такая система индикаторов создает комплексную схему, включающую политические меры безопасности, экономическую эффективность бюджета, социальную стабильность и экологическую защищенность.

Анализ показателей

Для построения алгоритма оценки приграничных отношений важно последовательно детализировать этапы: сбор данных, анализ, интерпретацию и формулирование рекомендаций. Такая детализация позволяет учитывать различные аспекты взаимодействия и региональные особенности, делает алгоритм гибким и адаптивным к изменениям. Рассмотрим каждый из этих этапов (см. табл. 1).

Рассмотрим методику разработки математических моделей для анализа нескольких основных социальных и экономических показателей для анализа и прогноза тенденций развития перспективных приграничных регионов Российской Федерации, таких как численность населения, доходы, расходы, занятость и инвестиции.

1. *Расчет демографического анализа.* Для анализа демографических данных, например, численности населения P , используется расчет, учитывающий естественный прирост или убыль населения N на 1000 человек:

$$P_{\text{след}} = P_{\text{текущий}} + \left(\frac{N}{1000} \times P_{\text{текущий}} \right).$$

Также можно учитывать состав населения по полу и возрасту, чтобы оценить долю трудоспособного населения $P_{\text{труд}}$:

$$P_{\text{труд}} = \frac{\text{Общая численность населения}}{\text{Численность трудоспособного населения}} \times 100.$$

2. *Расчет анализа занятости и безработицы.* Для анализа занятости используются показатели численности занятых и безработных, а также численность граждан, состоящих на учете в службе занятости. Уровень занятости E можно определить по формуле:

$$E = \frac{\text{Общая численность трудоспособного населения}}{\text{Численность занятых}} \times 100.$$

Таблица 1

Алгоритм оценки приграничных отношений

Алгоритм оценки приграничных отношений			
Этап	Описание	Пример индикатора	Формула или расчетный метод
1. Сбор данных	Сбор статистики и отчетов по ключевым индикаторам	Численность мигрантов М	Источник: миграционные службы
	Среднедушевые доходы I	$I = \frac{\text{Общие доходы населения}}{\text{Численность населения}}$	
	Уровень занятости E	$E = \frac{\text{Численность трудоспособного населения}}{\text{Число занятых}}$	
2. Анализ данных	Доля дорог в нормативном состоянии D	$D = \frac{\text{Общая длина дорог}}{\text{Длина дорог в нормативном состоянии}}$	
	Динамика доходов ΔI	$\Delta I = I_{\text{текущий}} - I_{\text{плановый}}$	
	Сравнение с плановыми значениями, расчет трендов и оценка отклонений		Прогноз на основе временных рядов
3. Интерпретация результатов	Частота наводнений F	Rостановительные затраты R	$R = \frac{\text{Восстановительные затраты}}{\text{Общий объем бюджета}}$
	Восстановительные затраты R		
	Уровень безработицы U	$U = \frac{\text{Численность трудоспособного населения}}{\text{Число безработных}}$	
4. Формулирование рекомендаций	Выявление отклонений и факторов риска	Состояние инфраструктуры D	Анализ доли дорог в нормативном состоянии
	Разработка мер по улучшению или стабилизации ситуации	Рекомендации по миграции	Усиление контроля при увеличении миграции на X%
	Развитие социальной инфраструктуры	Программа создания рабочих мест	

Источник: Составлено авторами на основе обобщения.

Для оценки уровня безработицы U можно использовать аналогичную формулу:

$$U = \frac{\text{Число безработных}}{\text{Общая численность трудоспособного населения}} \times 100.$$

Дополнительно рассчитывается коэффициент занятости, который учитывает численность граждан, не работающих и состоящих на учете в службе занятости.

3. Расчет анализа доходов и расходов. Для анализа доходов населения важно учитывать как номинальные доходы, так и реальные, которые корректируются на инфляцию. Среднедушевые денежные доходы I рассчитываются как:

$$I = \frac{\text{Суммарный доход населения}}{\text{Численность населения}}.$$

Также для расчета реального дохода $P^{\text{реальный}}$ применяется индекс потребительских цен ИПЦ:

$$P^{\text{реальный}} = \frac{I}{\text{ИПЦ}} \times 100.$$

Это позволяет отслеживать динамику покупательной способности населения. Потребительские расходы C оцениваются как сумма расходов на товары и услуги в среднем на душу населения:

$$C = \frac{\text{Общий объем потребительских расходов}}{\text{Численность населения}}.$$

4. Расчет анализа уровня жизни и социальных гарантий. Пенсионные выплаты и их индексирование можно рассчитать на основе среднего размера пенсий $P^{\text{пенсий}}$ и реального индекса роста $P^{\text{реальный}}$:

$$P^{\text{реальный}} = \frac{P^{\text{пенсий}}}{\text{ИПЦ}} \times 100.$$

Эта формула позволяет отразить влияние инфляции на уровень пенсионного обеспечения. Анализ социальных расходов также может включать удельный вес затрат на пенсии в общем бюджете социальных расходов.

Расчет анализа инвестиций и ВРП. Для оценки инвестиционной активности и ее вклада в экономику применяется индекс

физического объема инвестиций $I_{\text{ивш}}$, который отражает изменение объема инвестиций к предыдущему году:

$$I_{\text{ипс}} = \frac{\text{Инвестиции в текущем году}}{\text{Инвестиции в прошлом году}} \times 100.$$

Валовой региональный продукт (ВРП) можно рассчитать на душу населения:

$$\text{ВВП на душу населения} = \frac{\text{Общий объем ВРП}}{\text{Численность населения}}.$$

Эти формулы позволяют выявлять вклад инвестиций в рост ВРП, а также оценивать уровень жизни населения по показателю ВРП на душу.

Расчет потребления и инфраструктуры. Для анализа инфраструктурных возможностей можно использовать показатели средней площади жилых помещений на человека H :

$$H = \frac{\text{Общая площадь жилых помещений}}{\text{Численность населения}}.$$

Также можно включить расчеты потребления, например, в расчете потребления продуктов питания на душу населения:

$$Q = \frac{\text{Объем потребления продуктов}}{\text{Численность населения}},$$

где Q – количество потребляемого продукта (например, мяса, молока) в год.

Анализ социально-экономического положения приграничных регионов Российской Федерации требует системного подхода, сочетающего математическое моделирование и статистическую интерпретацию. Основным источником эмпирических данных для расчетов служит Федеральная служба государственной статистики (Росстат), предоставляющая актуальную информацию по ключевым демографическим, экономическим и социальным показателям на региональном уровне.

На основе представленных выше формул можно построить систему расчетов, охватывающую все ключевые направления развития: демографию, рынок труда, доходы и расходы населения, качество жизни, инвестиции и инфраструктуру. Однако сами по себе эти расчеты дают лишь локальные оценки; для получения содержательных выводов необходимо выявить вза-

имосвязи между ними. Целью методики становится не только фиксация текущих значений показателей, но и выявление корреляций между ними, на основе которых можно судить о влиянии отдельных факторов на социально-экономическую устойчивость региона.

Первым этапом методики является расчет абсолютных и относительных показателей по каждому из направлений, используя данные Росстата. Далее проводится нормализация значений (например, через z-преобразование или шкалирование по минимальному и максимальному значению) для обеспечения сопоставимости между регионами. Это особенно важно для составления интегральных индексов.

Второй этап – формирование матрицы корреляций между показателями. Например, уровень занятости может положительно коррелировать с уровнем доходов населения, а реальный размер пенсий – с уровнем социальных гарантий. Выявление таких связей осуществляется с использованием коэффициентов корреляции Пирсона или Спирмена [Бычаев 2022] в зависимости от распределения данных. Значимые корреляции ($p < 0,05$) интерпретируются как возможные причинно-следственные зависимости или индикаторы системного взаимодействия.

Третий этап – кластеризация и ранжирование регионов. На основе агрегированных индексов (например, индекс качества жизни, индекс инвестиционной активности, индекс демографического потенциала) можно сформировать типологию приграничных регионов: от устойчивых с высоким уровнем развития до уязвимых и депрессивных. Это позволяет проводить пространственный анализ, а также прогнозировать развитие региона в зависимости от изменения одного или нескольких параметров.

Заключение

На сегодняшний день в научной и практической плоскости сохраняется дефицит единой методики оценки системы приграничных отношений, способной в полной мере учитывать комплекс факторов, влияющих на развитие приграничных территорий. Существующие подходы, как правило, ориентированы на отдельные аспекты – политические, экономические, социальные или экологические – и не позволяют сформировать целостную картину трансграничного взаимодействия. Отсутствие универсальной системы оценки ограничивает возможности для сопоставительного анализа, стратегического планирования и об-

снованного принятия управлеченческих решений. В этой связи разработка интегрированной и адаптивной методики, учитывающей специфику приграничных регионов, представляет собой приоритетное направление научного поиска и государственно-управленческой практики.

Таким образом, математические формулы, представленные выше, служат не только для описания текущего состояния, но и как основа для построения комплексной аналитической модели. Применение данной методики позволяет выявить «узкие места» в развитии региона, определить приоритетные направления для целевых программ, а также сравнивать эффективность реализуемых мер в различных территориях. Математические модели и расчеты, основанные на данных Росстата, позволяют сформировать структурированную картину развития приграничных регионов. Корреляционные зависимости между ключевыми показателями позволяют выделить приоритетные направления управления, определить риски и оценить потенциальную эффективность экономической политики. Комплексное использование данной методики может быть положено в основу региональных стратегий социально-экономического развития, а также послужить базой для мониторинга и оценки эффективности реализации государственных программ.

Литература

- Беланова и др. 2019 – Беланова Н.Н., Чиркунова Е.К., Корнилова А.Д. Анализ результативности и эффективности реализации государственной программы в сфере развития промышленности // Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 2, 8 с.
- Бородин и др. 2011 – Бородин А.И., Киселева Н.Н., Шаш Н.Н. Оценка эффективности региональных экологических программ // Финансовый журнал. 2011. № 4. С. 49–62.
- Бреусова 2015 – Бреусова А.Г. Оценка эффективности государственных программ // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 2. С. 128–136.
- Бугаева 2024 – Бугаева Т.Н. Контроль качества и оценка эффективности государственных программ // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. № 3 (68). С. 34–43.
- Бычаев 2022 – Бычаев А.Г. Сравнительный анализ использования коэффициентов корреляции // Научное обеспечение развития АПК в условиях импортозамещения: Сборник научных трудов по материалам междунар. научно-практич. конф. СПб., 2022. С. 89–93.

- Волков 2014 – *Волков Д.Г.* Анализ зарубежного опыта и разработка методики удовлетворенности государственными программами в России // Практический маркетинг. 2014. № 9 (21). С. 17–22.
- Гусев 2016 – *Гусев М.А.* Сравнение методик оценки эффективности государственных программ в субъектах Российской Федерации (на примере Тюменской области, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов) // Методология устойчивого экономического развития в условиях новой индустриализации: Сб. трудов Междунар. конф. Симферополь, 2016. С. 355–360.
- Зверев 2018 – *Зверев К.Л.* Совершенствование процесса управления государственными программами субъектов Российской Федерации (муниципальными программами) путем разработки единой методики оценки эффективности их реализации // Вестник современных исследований. 2018. № 5.4 (20). С. 152–154.
- Комаров 2014 – *Комарова А.В.* Использование опыта Южной Кореи для совершенствования методик оценки эффективности реализации государственных целевых программ // Перспективы науки. 2014. № 10 (61). С. 114–117.
- Палаш 2018 – *Палаш С.В.* Экономические эффекты реализации государственной программы развития промышленности // Системный анализ в экономике: Сб. трудов V Междунар. науч.-практ. конф.-биеннале. М., 2018. С. 119–122.
- Терехов и др. 2008 – *Терехов А.Г., Тихонов Р.М., Серебрянников В.В.* Аудит эффективности проектов, программ, изобретений и открытий: Новометрия, квалиметрия и сертификация продукции и производств. М.: Экономика, 2008. 366 с.
- Терентьева 2013 – *Терентьева И.В.* Методика ранжирования муниципальных программ для целей бюджетного финансирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2013. № 4. С. 55–65.
- Шаш 2011 – *Шаш Н.Н.* Построение программного бюджета и оценка эффективности программ // Финансовый журнал. 2011. № 2. С. 55–64.
- Юсупов 2014 – *Юсупов Р.М.* Методика оценки эффективности государственных программ // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 4 (64). С. 40–42.
- Gilmour 2007 – *Gilmour J.B.* Implementing OMB's Program Assessment Rating Tool (PART): Meeting the Challenges of Integrating Budget and Performance // OECD Journal on Budgeting. 2007. Vol. 7. No. 1. P. 1–40.

References

- Belanova, N.N., Chirkunova, E.K. and Kornilova, A.D. (2019), “Analysis of the effectiveness and efficiency of the state program in industry”, *Russian Economics online-journal*, no. 2, 8 p.
- Borodin, A.I., Kiseleva, N.N. and Shash, N.N. (2011), “Assessment of the regional environmental programs efficiency”, *FinancialJournal*, no. 4, pp. 49-62.
- Breusova, A.G. (2015), “Evaluation of the effectiveness of state programs”, *Herald of Omsk University. Series: Economics*, no. 2, pp. 128-136.

- Bugaeva, T.N. (2024), "Quality control and effectiveness assessment of state programs", *Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*, no. 3 (68), pp. 34-43.
- Bychaev, A.G. (2022), "Comparative analysis of the use of correlation coefficients", *Nauchnoe obespechenie razvitiya APK v usloviyakh importozameshcheniya: Sbornik nauchnykh trudov po materialam mezhdunar. nauchno-praktich. konf* [Scientific support for the development of agroindustrial complex in the conditions of import substitution, Collection of scientific papers based on the proceedings of the international scientific and practical conference], pp. 89-93.
- Gilmour, J.B. (2007), "Implementing OMB's Program Assessment Rating Tool (PART): Meeting the Challenges of Integrating Budget and Performance", *OECD Journal on Budgeting*, vol. 7, no. 1, pp. 1-40.
- Gusev, M.A. (2016), "Comparison of methods for assessing the effectiveness of state programs in the subjects of the Russian Federation (Case study of the Tyumen region, Khanty-Mansi Autonomous Okrug, and Yamalo-Nenets Autonomous Okrug)", *Metodologiya ustoichivogo ekonomicheskogo razvitiya v usloviyakh novoi industrializatsii: Sb. trudov Mezhdunar. konf.* [Methodology of sustainable economic development in the conditions of new industrialization. Proceedings of the International Conference], Simferopol, Russia, pp. 355-360.
- Komarova, A.V. (2014), "South Korea experience to improve assessment methodologies of state programs effectiveness", *Perspectives of Science*, no. 10 (61), pp. 114-117.
- Palash, S.V. (2018), "Economic effects of the implementation of the state program for the development of industry", *Sistemnyi analiz v ekonomike: Cb. trudov V Mezdunar. nauch.-prakt. konf.-biennale* [System analysis in economics. Proceedings of the V International scientific and practical conference-biennale], Moscow, Russia, pp. 119-122.
- Shash, N.N. (2011), "Program-based budget formation and evaluation of budget program efficiency", *Financial Journal*, no. 2, pp. 55-64.
- Terekhov, A.G., Tikhonov, R.M. and Serebryannikov, V.V. (2008), *Audit effektivnosti proektor, programm, izobretenii i otkrytii: Novometriya, kvalimetriya i sertifikatsiya produktov i proizvodstv* [Audit of the efficiency of projects, programs, inventions and discoveries], Ekonomika, Moscow, Russia.
- Terentyeva, I.V. (2013), "Methodology of the municipal programs ranking for the purposes of budget financing", *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS*, no. 4, pp. 55-65.
- Volkov, D.G. (2014), "Foreign experience analysis and the development of public service satisfaction methodology in Russia", *Practical Marketing*, no. 9 (21), pp. 17-22.
- Yusupov, R.M. (2014), "Methodology for assessing the effectiveness of government programs", *Management of economic systems: electronic scientific journal*, no. 4 (64), pp. 40-42.
- Zverev, K.L. (2018), "Improvement in the management process of state programs of the subjects of the Russian Federation (municipal programs) by developing a unified methodology for assessing the effectiveness of their implementation", *Byulleten' sovremeniykh issledovanii*, no. 5.4 (20), pp. 152-154.

Информация об авторах

Лидия С. Леонтьева, доктор экономических наук, профессор, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинские горы, д. 1; leontieva@spa.msu.ru; SPIN-код РИНЦ: 6508-6503

Иван А. Голубцов, аспирант, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинские горы, д. 1; GolubtsovIA@spa.msu.ru; SPIN-код РИНЦ: 8338-3757

Information about the authors

Lydia S. Leonteva, Dr. of Sci. (Economics), professor, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; bld. 1, Leninskie Gory, Moscow, Russia, 119991; leontieva@spa.msu.ru; SPIN code RINC: 6508-6503

Ivan A. Golubtsov – Ph.D. Candidate, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; bld. 1, Leninskie Gory, Moscow, Russia, 119991; GolubtsovIA@spa.msu.ru; SPIN code RINC: 8338-3757

Сотрудничество Российской Федерации и государств Азиатско-Тихоокеанского региона в энергетической сфере

Гульнар О. Халова

*Институт Китая и современной Азии РАН
Москва, Россия, khalova@iccaras.ru*

Софья С. Беседина

*РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина
Москва, Россия, sophia_besedina@mail.ru*

Аннотация. «Поворот на Восток», инициированный Россией, демонстрирует устойчивую ориентированность страны на развитие отношений с Азиатско-Тихоокеанским регионом (АТР), что открывает новые возможности для взаимовыгодного партнерства в энергетической сфере. В условиях глобальных изменений на энергетических рынках и растущего спроса на экологически чистые ресурсы, сотрудничество РФ и стран АТР приобретает стратегическое значение. Ключевыми направлениями взаимодействия являются реализация крупных инфраструктурных проектов, таких как газопровод «Сила Сибири» и перспективные маршруты через Монголию, а также развитие СПГ-терминалов и водородной энергетики. Эти инициативы не только укрепляют энергетическую безопасность региона, но и способствуют технологическому обмену и привлечению инвестиций. Однако успешная реализация совместных проектов требует согласованных подходов, преодоления конкуренции и адаптации к новым политическим, экономическим условиям и экологическим стандартам. В долгосрочной перспективе энергетическое сотрудничество России и АТР может стать основой для более глубокой экономической интеграции и устойчивого развития.

Ключевые слова: Энергетическое сотрудничество, Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), магистральные газопроводы, инвестиционная привлекательность, СПГ (сжиженный природный газ), водородная энергетика, энергетическая безопасность.

Для цитирования: Халова Г.О., Беседина С.С. Сотрудничество Российской Федерации и государств Азиатско-Тихоокеанского региона в энергетической сфере // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 107–119. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-107-119

Energy cooperation between the Russian Federation and Asia-Pacific region countries

Gul'nar O. Khalova

*Russian Academy of Sciences Institute of China and Contemporary Asia
Moscow, Russia, khalova@iccaras.ru*

Sophia S. Besedina

*Gubkin Russian State University of Oil and Gas (National Research University)
Moscow, Russia, sophia_besedina@mail.ru*

Abstract. Russia's "Turn to the East", initiated by Russia, reflects the country's sustained focus on strengthening ties with the Asia-Pacific region (APR), creating new opportunities for mutually beneficial energy cooperation. In the context of global changes in energy markets and growing demand for environmentally friendly resources, cooperation between Russia and the Asia-Pacific countries is gaining strategic importance. Key areas of collaboration include large-scale infrastructure projects such as the «Power of Siberia» gas pipeline and prospective routes through Mongolia, alongside the development of LNG terminals and hydrogen energy. These initiatives not only strengthen regional energy security but also foster technological exchange and foreign investment. However, successful implementation of joint projects requires coordinated approaches, overcoming competition and adaptation to new political, economic conditions and environmental standards. In the long term, energy cooperation between Russia and APR could lay the foundation for deeper economic integration and sustainable development.

Keywords: energy cooperation, Asia-Pacific region (APR), main gas pipelines, investment attractiveness, LNG (liquefied natural gas), hydrogen energy, energy security

For citation: Khalova, G.O. and Besedina, S.S. (2025), "Energy cooperation between the Russian Federation and Asia-Pacific region countries", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 4, pp. 107-119, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-107-119

Введение

В 2022 г. Россия значительно активизировала свои усилия по налаживанию и укреплению энергетического сотрудничества с Азиатско-Тихоокеанским регионом (АТР). Одним из основных приоритетов названо энергетическое сотрудничество с Китаем, Японией и Республикой Корея, что подчеркивает стратегиче-

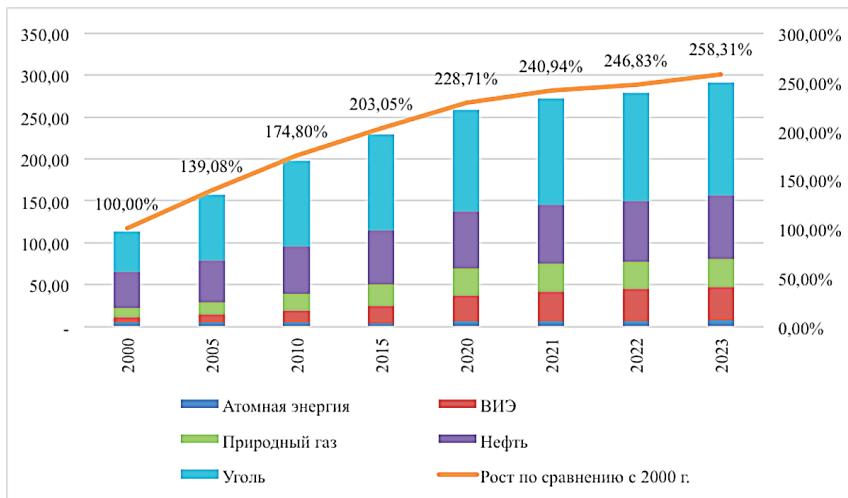


Рис. 1. Динамика потребления первичных энергетических ресурсов в странах Азиатско-Тихоокеанского региона в 2000–2023 гг.

скую важность данного направления энергетической политики страны¹.

Эти страны активно развивали свои экономики и нуждались в надежных поставках энергии [Сечин 2021]. В этом контексте Россия, обладая значительными запасами углеводородов, стала стратегическим партнером для стран региона.

Экономические показатели подтверждают, что развитие АТР будет опережать средние мировые темпы, что, в свою очередь, ведет к росту потребления энергоресурсов, особенно природного газа. Рост спроса на энергоресурсы в АТР является мощным стимулом для роста производства энергетических ресурсов России, позволяет рассматривать возможность расширения своего энергетического экспорта. Нашей стране важно отвечать на этот спрос, поддерживая свою конкурентоспособность на энергетическом рынке².

¹ Заявление Александра Новака на форуме «Один пояс – один путь» в Пекине выделяет необходимость обсуждения новых энергетических проектов и подтверждает высокую активность на этом фронте [Малахов, Несытых 2022].

² РФ призвала страны АТР к сотрудничеству в связи с ростом спроса на энергоресурсы. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19052567> (дата обращения 11 марта 2025).

За последние два десятилетия потребление первичных энергоресурсов в регионе увеличилось более чем в два с половиной раза (рис. 1), что намного превышает среднемировые показатели.

К 2023 г. рынок энергетических услуг в АТР оценивался в 46,8 млрд долларов США, с прогнозируемым ростом на 8,4% к 2032 г.³ Основным драйвером этого роста является не только экономическое развитие, но и изменение образа жизни населения, приводящее к увеличению спроса на энергетические ресурсы, особенно природный газ [Новак 2014].

Параллельно с этим многие страны региона стремятся к переходу на более устойчивую и экологически чистую модель энергетики посредством развития возобновляемых источников энергии и интеллектуальных сетей. Прогнозируется, что доля газа в мировом энергетическом балансе вырастет с 23% до 26% к 2050 г., что, безусловно, отразится на спросе в АТР⁴. При этом растущее потребление природного газа как наиболее экологически чистого ископаемого топлива способствует становлению региона в качестве ведущего игрока на мировом энергетическом рынке⁵.

Однако с увеличением потребности в энергоресурсах возникла угроза дефицита, поскольку такие страны, как Китай и Индия, могут стать крупнейшими нетто-импортерами. Это требует от России активного участия и многостороннего взаимодействия с государствами АТР. В этом контексте диверсификация энергетических направлений и модернизация существующих инфраструктур способствуют энергетической безопасности как для России, так и стран-соседей.

Вызовы, с которыми сталкивается регион, также связаны с необходимостью взаимного согласования энергетической политики, чтобы избежать негативных последствий и оптимизировать использование ресурсов. Безусловно, Россия должна рассматривать АТР как стратегический рынок, где ее энергетические проекты могут существенно повлиять на баланс сил в сфере энергетики. Успешная реализация новых инициатив потребует

³ Asia Pacific Energy as a Service (EaaS) Market, Forecast 2024–2032. URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/asia-pacific-energy-as-a-service-market> (дата обращения 11 марта 2025).

⁴ РФ намерена занять 20% мирового рынка водорода. URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2024/2/1231/ (дата обращения 22 марта 2025).

⁵ Пути энергетического перехода для стран АТР. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2022/10/13/puti-energeticheskogo-perehoda-dlya-stran-atr (дата обращения 13 февраля 2025).

не только увеличения объемов поставок, но и усилий в области устойчивого развития и повышения эффективности в энергетическом секторе.

Таким образом, в условиях растущего спроса на энергоресурсы, страны АТР все более активно развиваются свои энергетические системы. С учетом рисков, связанных с изменением климата и потребностью в переходе на низкоуглеродные технологии, необходимо стратегически подходить к выработке решений, которые могли бы способствовать развитию энергетического сотрудничества в АТР. Важно понимать, что устойчивое развитие энергетики в этом регионе зависит от совместных усилий стран, что откроет новые горизонты для интеграции российских энергетических проектов и технологий в экономическое пространство Азиатско-Тихоокеанского региона.

Россия рассматривает свои запасы природного газа как стратегический ресурс для укрепления своего статуса на международной арене и более активного включения в глобальные энергетические цепочки поставок [Минакир, Дёмина 2017].

Исторические данные показывают, что с 2000 по 2024 г. экспорт российских энергоресурсов в восточном направлении вырос более, чем в 12 раз. Это связано с увеличением поставок угля, нефти и газа, что говорит о возникновении устойчивого тренда на увеличение объемов экспорта в АТР⁶. В настоящее время акцент делается на развитии логистической инфраструктуры, включая газопроводы, нефтепроводы и терминалы для сжиженного природного газа.

Направления энергетического сотрудничества

Важным направлением энергетического сотрудничества РФ и стран АТР является совместная работа над повышением энергоэффективности и внедрением новых технологий. На повестке дня стоят не только вопросы экспорта и импорта энергетических ресурсов, но и взаимоотношения, связанные с инновациями и новыми технологиями в энергетике.

Анализ текущих тенденций в энергетическом сотрудничестве показывает, что Россия и страны АТР находятся на пороге новых возможностей.

⁶ Россия и АТР обсуждают энергетическое сотрудничество. URL: <https://www.eprussia.ru/news/base/2023/7618786.htm> (дата обращения 13 марта 2025).

Важным остается тот факт, что энергетическое сотрудничество России с АТР разворачивается в контексте глобальных экономических и политических изменений. Устойчивое партнерство в энергетике может стать основой для более широкого сотрудничества в других сферах, что в свою очередь станет необходимой предпосылкой для укрепления позиций России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Этому будут способствовать ряд проектов в области энергетического сотрудничества.

Одним из значительных проектов является реализация трубопроводов, таких как «Сила Сибири», который стартовал в 2019 г. Он обеспечивает транспортировку российского газа в Китай и служит залогом экономической стабильности для обеих стран. Проект оправдывает ожидания, так как объемы поставок продолжают расти, и он обеспечивает доступ к новому рынку, позволяющему диверсифицировать экспортные маршруты Российской Федерации.

Ключевые проекты, которые предполагается реализовать в рамках энергетического сотрудничества, и дальше будут играть важную роль в укреплении связей между Россией и АТР. Одним из наиболее значимых проектов является строительство газопровода, который пройдет через Монголию и соединит российские газовые месторождения с китайским рынком, что в полной мере соответствует одной из ключевых задач руководства Китая по поиску эффективных решений в вопросах обеспечения энергетической безопасности и рационального использованию природных ресурсов [Потапов, Котляров 2024]. Проект по данным на начало 2025 г. находится в стадии согласования. Он позволит не только обеспечить поставки газа в Китай, но и создаст газовую инфраструктуру Монголии, новые рабочие места, одновременно способствуя развитию инфраструктуры в России.

Кроме того, Россия активно развивает проекты по поставке сжиженного природного газа (СПГ). Развитие терминалов для сжижения газа в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке открывает новые горизонты не только для экспорта, но и для привлечения инвестиций в регион. Ожидается, что в 2025 г. объемы поставок СПГ в АТР могут достичь значительных масштабов, соответствующих растущему спросу на ресурсы, что особенно актуально в условиях экологических изменений и поиска альтернативных источников энергии⁷.

⁷ Пути энергетического перехода для стран АТР. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2022/10/13/puti-energeticheskogo-perehoda-dlya-stran-atr (дата обращения 13 февраля 2025).

Однако на пути к укреплению позиций России в АТР стоят и определенные вызовы как в экономике, так и в политике. Конкурентная среда на энергетических рынках усложняется растущими объемами предложения со стороны других крупнейших производителей, таких как Катар и США. В условиях глобального избыточного предложения роль России как надежного партнера и поставщика может оказаться под угрозой, если не будет осуществлено оперативное и стратегическое планирование.

Российские углеводороды сохраняют значительные конкурентные преимущества на мировых рынках, что создает предпосылки для устойчивого роста их экспорта в среднесрочной перспективе. По мнению отечественных специалистов В.В. Саенко и А.Ю. Колпакова, в рамках консервативного сценария, полученного в ходе их прогнозирования [Саенко, Колпаков 2021], предполагающего инерционное развитие энергетического сектора, максимальные объемы вывоза нефти и угля в направлении стран АТР могут быть достигнуты к 2030 г. с последующей постепенной коррекцией вниз. Данная динамика формирует ограниченный по времени период, в течение которого целесообразна реализация мер по максимизации доходов от экспорта углеводородного сырья. Исходя из чего определено, что ключевым направлением стратегического развития экспортного потенциала России выступает переориентация поставок на рынки Азии и развивающихся стран, где прогнозируется наиболее интенсивный рост потребления энергоресурсов. Согласно экспертной оценке, удельный вес азиатских стран в структуре российского экспорта углеводородов способен увеличиться до 45–50% к 2035 г., что соответствует глобальным трендам перераспределения энергетического спроса.

Важную роль в этом процессе играет инвестиционная привлекательность российской энергетики. Энергетическая политика России создает значительные возможности для привлечения инвестиций, особенно в контексте отношений с государствами Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР).

В последние годы в РФ наблюдается тенденция к улучшению инвестиционного климата, что позволяет привлечь иностранный капитал. Ключевым аспектом для инвесторов является наличие благоприятной законодательной базы. Основные усилия государства направлены на создание оптимальных условий для бизнеса, включая поддержку новых проектов и инициатив. Например, Министерство энергетики РФ разрабатывает нормативные акты, регулирующие инвестиционные процессы, что создает основу для более надежного и предсказуемого взаимодействия.

ствия между государством и частными инвесторами [Ван 2022; Чжэн Жуй 2015].

Следующим важным аспектом является возможность внедрения современных зарубежных технологий, включая альтернативные источники энергии. Это не только соответствует мировым трендам, но и способствует интеграции России в международные рынки. Проекты, основанные на возобновляемых источниках энергии, привлекают инвесторов благодаря своей перспективности и устойчивости к изменению рыночной конъюнктуры. Современные технологии способны уменьшить затраты на производство и повысить эффективность работы энергетических объектов, что делает такие инвестиции выгодными [Малахов, Несытых 2022].

Прогнозируемая рентабельность также играет значительную роль. Инвесторы стремятся получить ясные данные о будущих доходах от вложений, что напрямую связано с стабильностью тарифной политики и энергетической безопасности. В последние годы наблюдается тенденция к улучшению финансовых показателей российских компаний в энергетическом секторе, что повышает интерес со стороны иностранных фондов. Одной из важных мер для ускорения инновационного развития отрасли является участие российских компаний в международных проектах, что, в свою очередь, способствует обмену опыта и технологиями.

Кроме того, стоит отметить проекты в области атомной энергии, которые становятся все более актуальными в свете глобальных усилий по борьбе с изменением климата.

Эксперты отмечают, что для успешного развития энергетического сотрудничества необходимо учитывать не только экономические, но и экологические аспекты, а также стремиться к интеграции энергетических систем. Это позволит не только повысить эффективность использования ресурсов, но и снизить негативное воздействие на окружающую среду.

Россия продолжает активно развивать свои энергетические проекты в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР), уделяя внимание как традиционным, так и новым направлениям. Решения, принятые с целью развития энергетического потенциала, направлены на максимизацию выгод от взаимодействия с партнерами в этом важном регионе. Основные акценты сделаны на углеводородах, сжиженном природном газе и новых технологиях, таких как водородная энергетика.

Одним из ключевых возможных направлений реализаций проектов является строительство газового хаба во Вьетнаме, данный проект призван улучшить логистику и обеспечить эф-

фективный транзит российского газа в страны АТР. Важен также и проект «Газового кольца АТР», который будет включать различные направления поставок газа, связывая основные рынки потребления, проект рассматривается как средство повышения энергетической безопасности как для России, так и для стран-партнеров в регионе [Минакир, Дёмина 2017].

Другое направление – водородная энергетика. Вынужденные изменения в глобальных энергетических потоках создали спрос на новые партнерства и проекты, среди которых развитие водородной энергетики является стратегически важным направлением. По оценкам, до 2024 г. в этот сектор проинвестировано около 9,3 млрд рублей⁸. Водород будет рассматриваться не только как альтернативное топливо, но и как элемент для достижения углеродной нейтральности в будущем.

Третье направление – строительство транспортных коридоров. Интеграция России в глобальную энергетическую сеть осуществляется путем создания различных транспортных коридоров и хабов. Развиваются как наземные, так и морские маршруты, которые позволяют увеличивать объемы поставок и обеспечить безопасность энергетических ресурсов, что становится крайне важным в условиях геополитической нестабильности. Россия, обладая одним из крупнейших запасов углеводородного топлива, может стать не только важным экспортёром, но и стратегическим партнером для стран АТР по реализации их инфраструктурных проектов.

В связи с чем проекты в сфере энергетики служат не только инвестиционным инструментом, но и фактором укрепления политических и экономических связей между Россией и странами АТР.

Очевидно, Россия имеет все шансы утвердиться в качестве основного игрока в области энергетического сотрудничества с АТР благодаря богатым запасам углеводородов, постоянному обновлению инфраструктуры и повышению уровня технологий. Синергия между традиционными ресурсами и инновационными решениями формирует динамичную базу для устойчивого развития и конкурентоспособности на международной арене. Думается, РФ сможет и далее быть активно задействована в процессах, которые укрепляют ее позиции в АТР, ориентируясь на создание эффективной и взаимовыгодной платформы для сотрудничества.

⁸ РФ намерена занять 20% мирового рынка водорода. URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2024/2/1231/ (дата обращения 22 марта 2025).

Иностранные инвесторы учитывают все аспекты рынка, включая поддержку со стороны российских властей и наличие благоприятных условий для инновационных проектов. Для всех участников рынка открытие новых совместных предприятий и создание инфраструктуры на базе современных технологий являются ключевыми шагами навстречу взаимовыгодному сотрудничеству и развитию энергетического сектора как в России, так и в странах АТР [Пархоменко 2017].

Таким образом, энергетическое сотрудничество между Российской Федерацией и странами Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) представляет собой важный аспект международных отношений, который в последние годы приобретает все большее значение. В условиях глобальных изменений на энергетических рынках, вызванных экономическими, политическими и экологическими факторами, энергетическая безопасность и устойчивое развитие становятся основополагающими для стран, стремящихся к долгосрочному сотрудничеству.

Перспективы реализации энергетических проектов России со странами Азиатско-Тихоокеанского региона

Энергетические проекты России в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) привлекают все большее внимание со стороны как российских, так и иностранных экспертов. Учитывая растущий спрос на энергоресурсы, особенно на природный газ, сотрудничество с государствами АТР становится не только важным экономическим, но и стратегическим аспектом для России, стремящейся укрепить свои позиции на восточных рынках.

С 2022 г. на фоне экономических санкций, наложенных на Россию, наблюдается активизация усилий по диверсификации энергетических экспортных потоков на восток. Это создало предпосылки для формирования новых энергетических мостов между Россией и странами АТР, включая создание единой системы энергетического сотрудничества. Примечательно, что в ходе Восточного экономического форума неоднократно поднимались вопросы, касающиеся восполнения растущего спроса на энергию и развития кооперации в сфере высоких технологий, что подчеркнул заместитель министра энергетики РФ Сергей Мочальников [Новак 2023].

Взаимодействие России с государствами АТР можно рассматривать через призму успешно реализованных проектов, посред-

ством которых Россия пытается интегрироваться более глубоко в экономическое пространство этого динамично развивающегося региона.

Ключевыми аспектами будущего сотрудничества являются не только экспорт углеводородов, но и развитие новых технологий, таких как сжиженный природный газ (СПГ). Ожидается, что значительное увеличение спроса на СПГ в ближайшие десять лет будет способствовать активизации поставок именно этого вида энергоресурсов. Основные игроки на рынке – такие как Китай, Япония и Южная Корея – готовятся увеличивать свой импорт, что открывает возможности для России. С учетом текущих международных экономических тенденций и растущего интереса к экологически чистым технологиям, российские компании усиливают инвестиции в «зеленую энергетику».

Заключение

Одним из наиболее перспективных направлений сотрудничества между Россией и АТР остаются проекты, где энергетические российские компании, обладающие значительным опытом в освоении и разработке энергоэффективных технологий, могут играть важную роль.

При этом не стоит забывать о внутренних вызовах, таких как необходимость модернизации устаревшей инфраструктуры и адаптации законодательства к новым условиям. Безусловно, проектирование и реализация новых низкоуглеродных технологий являются критически важными для успешной интеграции в глобальные энергетические процессы и поддержания конкурентоспособности России на азиатских рынках.

По нашему мнению, сложившаяся ситуация требует от российских энергетических компаний не только адаптации стратегий к новым условиям, но и активного участия в формировании новых норм и стандартов в области международного энергетического сотрудничества. На сегодняшний день идея о формировании взаимовыгодных условий и договоров с транснациональными компаниями из стран АТР является общепризнанной, что, в свою очередь, открывает возможности для более глубокой интеграции, обеспечивая их устойчивое развитие.

Таким образом, энергетические проекты России в Азиатско-Тихоокеанском регионе представляют собой многогранную и многоуровневую систему, состоящую из множества элементов, каждый из которых вносит свой вклад в общую стратегию.

Литература

- Ван 2022 – Ван Ц. Инвестиционное китайско-российское энергетическое сотрудничество в рамках стратегии «двойной циркуляции»: состояние и перспективы // Российский экономический журнал. 2022. № 2. С. 114–126.
- Малахов, Несытых 2022 – Малахов В.А., Несытых К.В. Долгосрочные макроэкономические потери и выгоды России от низкоуглеродного развития мира и отечественной энергетики // Проблемы прогнозирования. 2022. № 4 (193). С. 55–67.
- Минакир, Дёмина 2017 – Минакир П.А., Дёмина О.В. Россия в АТР: развитие и сотрудничество в энергетике // Регионалистика. 2017. № 2. С. 54–62.
- Новак 2014 – Новак: Рынок АТР становится драйвером развития всей мировой энергетики. URL: <https://rg.ru/2014/12/22/eksport.html> (дата обращения: 22.03.2025).
- Новак 2023 – Новак А. Энергетическая политика России: разворот на Восток // Энергетическая политика. 2023. № 6 (184). С. 14–19.
- Пархоменко 2017 – Пархоменко В.Г. Инвестиционная привлекательность энергетических организаций России // Вестник науки и образования. 2017. № 11 (35). С. 54–57.
- Потапов, Котляров 2024 – Потапов М.А., Котляров Н.Н. Эволюция подходов Китая к экономической интеграции в АТР // Мировая экономика и международные отношения. 2024. Т. 68. № 2. С. 63–72.
- Саенко, Колпаков 2021 – Саенко В.В., Колпаков А.Ю. Перспективы российского энергетического экспорта в условиях реализации мер международной климатической политики // Проблемы прогнозирования. 2021. № 6 (189). С. 113–124.
- Сечин 2021 – Сечин И.И. Алтернативы мировой энергетики: трансформационные тренды и риски // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65. № 10. С. 33–44.
- Чжэн Жүй 2015 – Чжэн Жүй. Инвестиционная привлекательность электроэнергетики России // Вестник Бурятского государственного университета. Гуманитарные исследования Внутренней Азии. 2015. № 2. С. 58–68.

References

- Malakhov, V.A. and Nesytykh, K.V. (2022), “Long-term macroeconomic losses and benefits for Russia from the low-carbon development of the world and the Russian energy sector”, *Problems of Forecasting*, no. 4 (193), pp. 55-67.
- Minakir, P.A. and Demina, O.V. (2017), “Russia in the Asia-Pacific countries: development and cooperation in the energy sector”, *Regionalistics*, no. 2, pp. 54-62.
- Novak, A. (2023), “Russia’s energy policy: a turn to the East”, *Ehnergeticheskaya politika*, no. 6 (184), pp. 14-19.
- Novak: The Asia-Pacific market is becoming a driver of global energy development (2014), available at: <https://rg.ru/2014/12/22/eksport.html> (Accessed 22 May 2025).
- Parkhomenko, V.G. (2017), “Investment attractiveness of energy companies of Russia”, *Vestnik nauki I obrazovaniya*, no. 11 (35), pp. 54-57.

- Potapov, M.A. and Kotlyarov, N.N. (2024), "Evolution of China's approaches to economic integration in the Asia-Pacific region", *World Economy and International Relations*, vol. 68, no. 2, pp. 63-72.
- Saenko, V.V. and Kolpakov, A.Yu. (2021), "Prospects for Russian energy exports in the conditions of implementing international climate policy measures", *Problems of Forecasting*, no. 6 (189), pp. 113-124.
- Sechin I. I. (2021), "Alternatives in global energy: transformational trends and risks", *World Economy and International Relations*, vol. 65, no. 10, pp. 33-44.
- Wang Jilu (2022), "Investment Sino-Russian energy cooperation within the framework of the 'dual circulation' strategy: State and prospects", *Russian Economic Journal*, no. 2, pp. 114-126.
- Zheng Rui (2015), "Investment attractiveness of electric power industry of Russia", *Buryat State University Bulletin. Humanities Research of Inner Asia*, no. 2, pp. 58-68.

Информация об авторах

Гульнар О. Халова, доктор экономических наук, профессор, Институт Китая и современной Азии Российской академии наук, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Нахимовский пр., д. 32; khalova@iccaras.ru

Софья С. Беседина, аспирант, РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина, Москва, Россия; 119991, Москва, Россия, Ленинский пр., д. 65; sophia_besedina@mail.ru

Information about the authors

Gul'nar O. Khalova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian Academy of Sciences Institute of China and Contemporary Asia, Moscow, Russia; bld. 32, Nakhimovskii Avenue, Moscow, Russia, 117997; khalova@iccaras.ru

Sophia S. Besedina, postgraduate student, Gubkin Russian State University of Oil and Gas (National Research University), Moscow, Russia; bld. 65, Leninskii Avenue, Moscow, Russia, 119991; sophia_besedina@mail.ru

Методы исследования креативных индустрий на макроэкономическом уровне

Евгения Ю. Симакова

*Тверской государственный университет
Тверь, Россия, evg-simakova2009@yandex.ru*

Марина В. Цуркан

*Тверской государственный университет
Тверь, Россия, 080783@list.ru*

Аннотация. В настоящее время изучение креативных индустрий является актуальной темой научного исследования, направленного на выявление факторов, способствующих их успешному развитию. Целью данной статьи является исследование уникальных черт экономического феномена, известного как креативные индустрии, с акцентом на анализе исследовательских подходов и обоснованием количественных и качественных методов исследования данной сферы деятельности.

Научная новизна статьи заключается в выявлении авторами аспектов методологии исследования креативной индустрии в Российской Федерации, анализе и систематизации методов исследования креативной индустрии на макроэкономическом уровне и определении принципов планирования креативной индустрии, которые позволяют выявить ключевые факторы, способствующие устойчивому развитию и экономическому росту в данной сфере.

В качестве методологической основы данной статьи использованы научные исследования ученых, федеральные проекты, нормативно-правовые документы. В исследовании применяются такие методы, как анализ, синтез, наблюдение, сравнение и обобщение, а также индуктивные и дедуктивные подходы.

Ключевые слова: креативная индустрия, аспекты методологии исследования креативной индустрии, методы исследования креативной индустрии, принципы планирования

Для цитирования: Симакова Е.Ю., Цуркан М.В. Методы исследования креативных индустрий на макроэкономическом уровне // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 120–133. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-120-133

Methods of research of creative industries at the macroeconomic level

Evgenia J. Simakova

Tver State University, Tver, Russia

evg-simakova2009@yandex.ru

Marina V. Tsurkan

Tver State University, Tver, Russia

080783@list.ru

Abstract. Currently, the study of creative industries is an urgent topic of scientific research aimed at identifying factors contributing to their successful development. The purpose of the article is to explore the unique features of the economic phenomenon known as creative industries, with an emphasis on analyzing research approaches and substantiating quantitative and qualitative research methods in that field of activity.

The scientific novelty of the article lies in the identification by the authors of the methodology aspects for research of the creative industry in the Russian Federation, the analysis and the methods systematization for research of the creative industry at the macroeconomic level and the definition of the principles of the creative industry planning, which identify the key factors contributing to sustainable development and economic growth in the field.

Scientific research, federal projects, and regulatory documents are used as the methodological basis for the present article. The study employs methods such as analysis, synthesis, observation, comparison and generalization, as well as inductive and deductive approaches.

Keywords: creative industry, aspects of the methodology of creative industry research, methods of creative industry research, principles of planning

For citation: Simakova, E.J. and Tsurkan, M.V. (2025), "Methods of research of creative industries at the macroeconomic level", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 4, pp. 120-133, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-120-133

Введение

Креативные индустрии имеют важное значение в развитии национальной экономики, они неразрывно связаны с историей и культурной средой общества. Их развитие стимулирует создание новых рабочих мест и увеличение благосостояния страны за счет использования творческого потенциала населения [Crociata et al. 2024].

Важно различать креативные индустрии от культурных: первые ориентированы на достижение экономических целей, вто-

рые – на социальные и культурные задачи [Canaan 2020]. Вклад креативных отраслей в экономику оценивается по таким показателям, как снижение безработицы, рост ВВП, развитие экспорта и др.

Изученные научные работы по данной теме исследования представляют различные подходы к измерению масштабов креативных отраслей, но эти методики имеют свои изъяны, включая недостаточность (несформированность) статистических данных и иных источников информации, и как следствие, усложнение процесса сбора и анализа данных о деятельности, связанной с креативными секторами экономики, а также вытекающие из этого сложности процессов сбора и анализа данных о деятельности, связанной с креативными секторами экономики.

Основная часть

Исследование креативной индустрии на макроэкономическом уровне привлекло внимание множества как зарубежных, так и российских ученых и исследователей из различных областей, включая экономику, социологию, культурологию и менеджмент. Так, например, Джон Хоукинс (John Howkins) – автор книги “Creative Economy: How People Make Money from Ideas” 2002 г. – исследовал как креативные идеи могут быть превращены в экономическую ценность; Дэвид Хезмондалш (David Hesmondhalgh) исследует влияние креативных индустрий на культуру и экономику, акцентируя внимание на вопросах трудовых условий и производственных процессов в этих секторах; Ричард Флорида (Richard Florida) – известный социолог и автор концепции «креативного класса» – фокусируется на влиянии креативных работников на экономическое развитие городов и регионов.

Работы Энтони С. О’Коннора (Anthony C. O’Connor) касаются влияния креативной экономики на макроэкономические показатели и устойчивое развитие страны в целом. Анализом взаимодействия между креативными индустриями и политикой, а также их вкладом в социальное и экономическое развитие занимается Сара Кук (Sarah Cook), а исследования Кеничи Окада (Kenichi Okada) фокусируются на методах оценки экономического воздействия креативных индустрий в различных странах [Štreimikienė 2020].

Таким образом, проведенный обзор основных научных разработок в области креативной экономики показывает ее меж-

дисциплинарную природу, характер влияния креативной индустрии на макроэкономические процессы, а также возможные стратегии ее поддержки и развития со стороны государства [Escaith 2022].

В России тоже имеется ряд ученых, занимающихся исследованием креативной индустрии на макроэкономическом уровне. Весомый вклад в развитие и продвижение креативной индустрии в России внесло Агентство стратегических инициатив (АСИ), по результатам своих исследований они составили «Атлас креативных индустрий Российской Федерации»¹. В нем исследователи стараются оценить российский и мировой опыт поддержки креативных индустрий, вклад данных индустрий в экономику РФ по всем уровням территориальных образований, методологию расчета приближенной оценки вклада креативных индустрий в экономику России.

Большую работу по изучению креативных индустрий в России ведет Центр креативных индустрий РАНХиГС «Справочник творческие (креативные) индустрии» Т.В. Абанкина, Н.В. Гладких, А.Н. Данилюк, Е.В. Зеленцова, О.Б. Кизина и другие². За основу для разработок методологии креативных индустрий данной статьи взят научный дайджест под изданием Высшей школы экономики № 13.

Вышеперечисленные научные исследования способствуют развитию понимания креативной индустрии в России, а также помогают формировать новые подходы к ее оценке на макроэкономическом уровне.

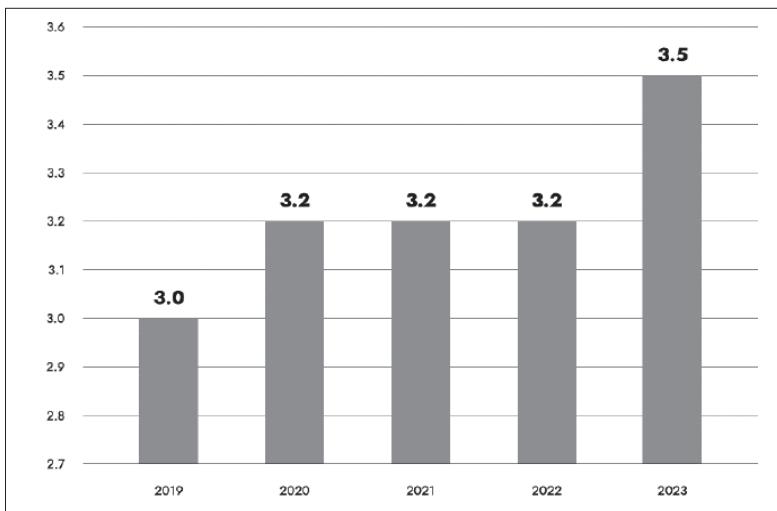
Исследование влияния креативных индустрий на экономику страны представляет собой одну из важнейших, но недостаточно изученных областей научного знания. В контексте анализа национальной экономики особое внимание заслуживает оценка следующих аспектов социально-экономического воздействия креативных индустрий, а именно: вклад креативной индустрии в валовой внутренний продукт (ВВП) страны и добавленная стоимость, объемы экспорта продукции креативной индустрии, снижение безработицы среди молодежи, повышение качества жизни населения, социально-культурное развитие и др.

¹ Журавлева Т., Токарев И. Атлас креативных индустрий российской федерации. М.: АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», 2021. 558 с.

² Креативный сектор в России демонстрирует концентрированный рост. URL: mirror/pubs/share/913623851.pdf (дата обращения 1 марта 2025).

В настоящее время творческий сектор играет все более заметную роль в экономике страны. Только за 2023 г. доля продукции и товаров креативной индустрии занимают 3,5% в валовом внутреннем продукте страны, и данное значение в динамике лет с каждым годом растет (рис. 1). При этом темпы прироста валовой добавленной стоимости (далее – ВДС) в 1,7 раза выше средних по экономике (19,0%) и в натуральном выражении составляют 5,4 трлн руб.

С 2023 г. на креативную индустрию приходится 0,7 млн организаций и индивидуальных предпринимателей (далее – ИП), из них 213,4 тыс. организаций, т. е. 6,9% из общего числа организаций в России и 485,5 тыс. индивидуальных предпринимателей или 12,5% из общего числа ИП в России. Соответственно, из представленных данных можно увидеть, что в креативном секторе по созданию и регистрации организационно-правовой формы ИП в два раза популярнее, чем коммерческие организации. В качестве особенности здесь можно отметить, что 29,6% приходится в совокупности на организации, которые занимаются разработкой программного обеспечения.



*Рис. 1. Доля креативных индустрий
в ВВП, %³*

³ Креативный сектор России в цифрах: 2024. URL: <https://asi.ru/library/main/203166/?ysclid=m9ssijlhm0328553136> (дата обращения 7 марта 2025).



Рис. 2. Структура выручки организаций креативного сектора за 2023 г.⁴

В 2023 г. увеличилась выручка креативной индустрии в общем доходе страны и составила 14,5 трлн руб. или 3,7%, при этом выделяется высокая доля креативных профессий вне креативных индустрий и составляет около 39,7%. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в структуре выручки организаций на крупные и средние предприятия креативного сектора приходится 61,6%, на малые – 38,4% (рис. 2).

Креативные отрасли играют значительную роль в формировании новых рабочих мест. В 2023 г. доля занятых в креативном секторе России составила 6,2%, что соответствует 4,6 млн чел.

Необходимо отметить, что креативные индустрии продолжают активно развиваться, о чем свидетельствует наличие достаточной рабочей силы и других факторов, например, повышение производительности труда (рис. 3), способствующих росту добавленной стоимости продукции и повышению уровня жизни населения [Симакова 2024].

Производительность труда в разных сферах деятельности креативной индустрии значительно разнится, например, в арт-индустрии данный показатель составляет 2,3 млн руб./чел., что более чем в 3 раза меньше аналогичного показателя по ювелирному делу (7,0 млн руб./чел.) и в 4 раза меньше показателя по направлению реклама и пиар (9,0 млн руб./чел.).

Деятельность креативной экономики регламентируется Федеральным законом от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», где уточнены объекты, субъекты, инфраструктура креативной индустрии, а также государственные меры поддержки произво-

⁴ Там же.



Рис. 3. Производительность труда в креативных индустриях в России: 2023, млн руб./чел.⁵

дителей продукции креативной индустрии (далее – КИ)⁶ [Цуркан, Симакова 2024].

Следует отметить важность и необходимость дальнейшего исследования деятельности креативных индустрий в разрезе разных уровней анализа экономики, а особенно на макроэкономическом уровне, так как здесь представлены агрегированные показатели развития отраслей. Данный анализ проводится с применением разных методов исследования, а методология исследования, в свою очередь, представляет собой системный подход к анализу и оценке влияния креативных секторов на экономику страны в целом (рис. 4).

Необходимо помнить, что креативные индустрии включают в себя такие области исследования, как дизайн, реклама, мода, музыка, кино, медиа, искусство и другие сферы творческого раз-

⁵ Креативный сектор России в цифрах: 2024. URL: <https://asi.ru/library/main/203166/?ysclid=m9ssijlhm0328553136> (дата обращения 7 марта 2025).

⁶ Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409395175/> (дата обращения 7 марта 2025).



Рис. 4. Основные характеристики методологии исследования креативной индустрии (составлено авторами)

вития, поэтому сначала нужно четко определить, какой именно сектор КИ в данный момент анализируется⁷.

Также при рассмотрении основных характеристик КИ необходимо сосредоточиться на определении оценки их вклада в развитие страны, а именно: доля в ВВП, рост занятости населения, доля экспорта продукции КИ и другие экономические показатели. Для проведения данных исследований могут быть применены как количественные, так и качественные показатели (рис. 5).

Креативные индустрии часто взаимодействуют с другими отраслями, такими как образование, туризм, ИТ-сфера, поэтому при анализе необходимо учитывать эти взаимодействия и их влияние на экономику.

В применении методологии исследования неоспоримым аспектом является анализ государственной политики в области поддержки и развития КИ (программы финансирования, налоговые льготы и стратегические инициативы и др.).

Следует отметить, что креативные индустрии влияют на социальное развитие, культурное разнообразие и качество жизни населения, а не только способствуют росту экономических пока-

⁷ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 г. № 2 613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года». URL: HEXNAom6EJunVlxBCjIAtAya8FAVDUfP.pdf (дата обращения 7 марта 2025).



Рис. 5. Методы исследования креативной индустрии на макроэкономическом уровне (составлено авторами)

зателей страны. Поэтому методология также должна включать оценку данных аспектов [Ерёмина, Валлакс 2024].

И, конечно же, неотъемлемым аспектом является изучение успешных моделей развития креативных индустрий и исследование лучших практик разных стран.

Все вышеперечисленные характеристики исследования креативных индустрий на макроуровне ложатся в основу методологии их анализа. Для проведения анализа креативной индустрии применяют количественные и качественные методы, а также для соответствующих расчетов показателей могут быть использованы одновременно несколько методов (рис. 5).

Согласно данным рисунка, к количественным методам относятся: статистический анализ, эконометрическое моделирование и сравнительный анализ.

Статистический анализ позволяет проводить расчет и обоснование таких показателей, как численность занятого населения в КИ, уровень дохода населения, объем производства творческой продукции и вклад КИ в ВВП страны, также здесь можно рассматривать и коэффициенты роста показателей.

Применение эконометрического моделирования [Sukharev et al. 2020] необходимо при выявлении взаимосвязей результативного признака (например, КИ) от различных факторов влияния или воздействия (например, занятость населения, доля экспорта продукции, инвестиции в КИ и др.), также с помощью регрессионного анализа определяется теснота связи между факторным и результативным признаком.

Сравнительный анализ исследования креативной индустрии дает возможность оценить уровень развития аналогичных сфер деятельности в разных регионах, странах. Очень действенным является анализ успешных практик и адаптация их к имеющимся условиям.

Качественные методы базируются на описательных и информационных методологических началах. Проведение интервью с экспертами, представителями бизнеса и государственных структур, глубинные интервью осуществляется со стороны специалистов, вовлеченных в творческие процессы для оценки современного состояния, тенденций развития и существующего проблемного поля креативной индустрии. Кейс-стади помогают изучать и перенимать опыт успешных креативных проектов, создавать креативные кластеры, а также в разрезе анализа осваивать факторы успеха и потенциально возможные модели развития КИ.

С помощью программно-целевого метода проводится анализ политической ситуации, государственного регулирования креативного сектора, развития госпрограмм и инициатив с целью определения их результативности и эффективности.

Проведение социологических исследований в виде опросов, анкетирования специалистов, занятых в творческой сфере, необходимы для сбора данных об их запросах, проблемах и восприятии рынка креативной индустрии в целом. Здесь же изучается общественное мнение и оценка роли креативных индустрий для экономики страны.

Исследование между участниками экономических отношений, такими как государственные структуры, коммерческие предприятия, учебные заведения проводятся с помощью анализа сетевых структур. При этом особое внимание необходимо уделять оценке влияния кластерного подхода на развитие КИ и ее роли в экономике страны.

Вышеперечисленные методы анализа креативной индустрии могут применяться как изолированно, так и в комплексе, позволит обеспечить более глубокое и проработанное исследование

Таблица 1

Принципы планирования креативной индустрии на макроуровне (составлено авторами)

№	Наименование принципа	Содержание принципа
1	Принцип научности	В ходе разработки плана развития такой отрасли, как креативная индустрия, осуществляется комплексный анализ современных тенденций и перспектив социально-экономического развития данной области экономики. Разрабатываются прогнозы с соответствующим технико-экономическим обоснованием темпов роста, а также формируется система материальных балансов
2	Принцип социальной ориентированности	При планировании необходимо руководствоваться принципами общественной пользы, определены в первую очередь интересы человека и общества. Удовлетворение потребностей населения должно являться основополагающим принципом государственного планирования, поскольку это отвечает фундаментальным основам социально-экономического развития страны
3	Принцип роста благосостояния общества	Для повышения качества жизни общества и достижения устойчивого развития экономики необходимо создать условия, которые давали бы возможность максимального использования творческого потенциала населения страны. На практике реализовать данный принцип можно посредством превращения инвестиций в образование и науку, поддержки инноваций, создания необходимой инфраструктуры для развития креативной сферы, укрепления международного сотрудничества и др.
4	Принцип рационального распределения экономических ресурсов	Экономические ресурсы, необходимые для развития креативной сферы, следует размещать в соответствии с потребностями общества и творческим потенциалом регионов. А также нужно учитывать взаимодействие креативной индустрии с другими отраслями экономики, такими как образование, туризм, технологии и др. для повышения их общей эффективности и экономического роста страны
5	Принцип приоритета	Определение ключевых направлений деятельности креативной экономики и обеспечение их необходимыми ресурсами для эффективного функционирования и развития
6	Принцип интеграции	Данный принцип подразумевает системный подход к развитию креативной экономики. Достигается путем согласованности краткосрочных и долгосрочных планов. При этом отслеживается рациональность и эффективность использования ресурсов, адаптируемость к рискам и достижение оптимистичных прогнозов развития креативной сферы в перспективе

современного состояния и прогнозирование развития креативной отрасли с точки зрения макроэкономического уровня.

При изучении методов исследования креативной индустрии нельзя забывать о применении принципов макроэкономического планирования. В данном случае принципы играют ключевую роль в выявлении приоритетных факторов, способствующих стабильному экономическому росту данной сферы деятельности (табл. 1).

Вышеперечисленные принципы планирования креативной индустрии на макроэкономическом уровне учитывают культурные и социальные аспекты деятельности сферы, что способствует грамотной разработке стратегических документов государственными органами и Правительством РФ для сохранения творческого и культурного наследия, и соответственно, достижению общественного блага. А также, используя принципы на практике, достигается рациональное распределение ресурсов, взаимодействие между различными секторами экономики, осуществляется поддержка инновационной деятельности, что в дальнейшем способствует созданию новых рабочих мест и повышению качества жизни населения.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что исследование креативных индустрий на макроэкономическом уровне предполагает междисциплинарный подход, интегрирующий знания в области экономики, социологии, культурологии и менеджмента. Основной целью такого исследования является не только глубокое понимание современного состояния креативных секторов, но и выработка рекомендаций по обеспечению их устойчивого развития и эффективной интеграции в общую экономическую стратегию государства или региона.

Литература

Ерёмина, Валлакс 2024 – Ерёмина И.А., Валлакс В.В. Методологические основы прогнозирования экономических показателей в условиях ситуационного реагирования на пространственное распределение ресурсов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 4 (68). С. 125–138. DOI: 10.26456/2219-1453/2024.4.125-138. EDN UQQOCM.

- Симакова 2024 – Симакова Е.Ю. Развитие креативной индустрии в условиях санкционного давления на экономику России // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 1 (65). С. 142–150. DOI: 10.26456/2219-1453/2024.1.142-150. EDN EILTUC.
- Цуркан, Симакова 2024 – Цуркан М.В., Симакова Е.Ю. Государственная политика в сфере развития креативной экономики Российской Федерации // На страже экономики. 2024. № 3 (30). С. 100–108. DOI: 10.36511/2588-0071-2024-3-100-108. EDN DOJICR.
- Canaan 2020 – Canaan R.P. Creative Economy and Cultural Heritage: A Proposal to Tourism Development and Appreciation of Local Identity // Strategic Design Research Journal. 2020. Vol. 12, No. 2. DOI: 10.4013/sdrj.2019.122.12. EDN WSADAI.
- Crociata et al. 2024 – Crociata A., Pinate A.C., Urso G. The cultural and creative economy in Italy: Spatial patterns in peripheral areas // European Urban and Regional Studies. 2024. DOI: 10.1177/09697764231222221. EDN BHGEDK.
- Escaith 2022 – Escaith H. Creative Industry 4.0: Towards a New Globalised Creative Economy (an Overview) // Social Science Research Network. 2022. DOI 10.2139/ssrn.4104398. EDN VQILAK.
- Štreimikienė 2020 – Štreimikienė D. The creative economy and sustainable development: The Baltic States / D. Štreimikienė, T. Kačerauskas // Sustainable Development. 2020. Vol. 28. No. 6. P. 1632–1641. DOI: 10.1002/sd.2111. EDN RHQYQGQ.
- Sukharev et al. 2020 – Sukharev A., Smirnova O., Orlova N. Fiscal And Monetary Policy: Problems Of Coordination (Theory And Experience Of Russia) // Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas. 2020. Vol. 8. No. 15. P. 242–257.

References

- Canaan, R. (2020), “Creative Economy and Cultural Heritage: A Proposal to Tourism Development and Appreciation of Local Identity”, *Strategic Design Research Journal*, Vol. 12 (2), DOI: 10.4013/sdrj.2019.122.12. – EDN WSADAI.
- Crociata, A. (2024), “The cultural and creative economy in Italy: Spatial patterns in peripheral areas”, *European Urban and Regional Studies*, DOI: 10.1177/09697764231222221. – EDN BHGEDK.
- Eremina, I.A. and Wallask, V.V. (2024), “Methodological foundations of forecasting economic indicators in the context of situational response to the spatial distribution of resources”, *Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management*, vol. 4 (68), pp. 125-138, DOI: 10.26456/2219-1453/2024.4.125-138. – EDN UQQOCM.
- Escaith, H. (2022), “Creative Industry 4.0: Towards a New Globalised Creative Economy (an Overview)”, *Social Science Research Network*, DOI: 10.2139/ssrn.4104398, EDN VQILAK.
- Simakova, E.Yu. (2024), “Development of the creative industry in the context of sanctions pressure on the Russian economy”, *Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management*, vol. 1 (65), pp. 142-150, DOI: 10.26456/2219-1453/2024.1.142-150, EDN EILTUC.

- Štreimikienė, D. (2020), "The creative economy and sustainable development: The Baltic States", *Sustainable Development*, vol. 28 (6), pp. 1632-1641, DOI: 10.1002/sd.2111, EDN RHQYGG.
- Sukharev, A., Smirnova, O. and Orlova, N. (2020), "Fiscal And Monetary Policy: Problems Of Coordination (Theory And Experience Of Russia)", *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, vol. 8, no. 15, pp. 242-257.
- Tsurkan, M.V and Simakova, E.Yu. (2024), "State policy in the field of development of the creative economy of the Russian Federation", *The Economy under Guard*, vol. 3 (30), pp. 100-108, DOI: 10.36511/2588-0071-2024-3-100-108, EDN DOJICR.

Информация об авторах

Евгения Ю. Симакова, кандидат экономических наук, доцент, Тверской государственный университет, Тверь, Россия; 170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, д. 33; evg-simakova2009@yandex.ru

Марина В. Цуркан, доктор экономических наук, доцент, Тверской государственный университет, Тверь, Россия; 170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, д. 33; 080783@list.ru

Information about the authors

Evgenia J. Simakova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Tver State University, Tver, Russia; bld. 33, Zhelyabova Street, Tver, Russia, 170100; evg-simakova2009@yandex.ru

Marina V. Tsurkan, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Tver State University, Tver, Russia; bld. 33, Zhelyabova Street, Tver, Russia, 170100; 080783@list.ru

От модели стоимости компании к корпоративным финансовым планам

Ольга Н. Лихачева

*Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия, OLihacheva@fa.ru*

Аннотация. В условиях восстановления экономического суверенитета Российской Федерации особую актуальность приобретают вопросы повышения стоимости российских компаний. Актуальность и новизна темы статьи также подтверждаются недостаточной изученностью проблем обоснования статей финансовых планов в зависимости от стратегических показателей/метрик стоимости компаний реального сектора. Целью подготовки данной статьи является изучение технологии финансового планирования через призму модели фундаментальной стоимости компании. Для того, чтобы менеджмент компании мог планомерно продвигаться к установленным стратегическим показателям стоимости, ему необходимо определить, какие конкретно шаги он должен сделать в этом направлении – особенно в ближайшем будущем, увязывая натуральные показатели со стоимостными на основе технологии финансового планирования. В статье приводится авторская классификация показателей/метрик создания стоимости компаний, раскрывается взаимосвязь системы корпоративного финансового планирования с фундаментальной стоимостью компании, рассмотрены алгоритмы формирования плановых показателей основных форм отчетности.

Ключевые слова: метрика стоимости, моделирование стоимости компании, модель DCF, стоимость компании, финансовое моделирование, финансовый план

Для цитирования: Лихачева О.Н. От модели стоимости компании к корпоративным финансовым планам // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 134–151. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-134-151

From the enterprise value model to corporate financial plans

Olga N. Likhacheva

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

Abstract. In the context of the restoration of the economic sovereignty of the Russian Federation, issues of increasing the value of Russian companies are becoming especially relevant. The relevance and novelty of the article topic are

also confirmed by lack of study in the issues of substantiating the items of financial plans depending on the strategic indicators/metrics of the value of companies in the real sector. The purpose of the article is to study the technology of financial planning through the prism of the fundamental value model of the company. In order for the company's management to be able to systematically move towards the established strategic value indicators, it needs to determine what specific steps it should take in that direction – especially in the near future, linking physical indicators with value indicators based on financial planning technology. The article provides the author's classification of indicators/metrics for creating the company's value, reveals the relationship between the corporate financial planning system and the fundamental value of the company, and considers the algorithms for forming planned indicators of the main reporting forms.

Keywords: value metric, company value modeling, DCF model, company value, financial modeling, financial plan

For citation: Likhacheva, O.N. (2025), "From the enterprise value model to corporate financial plans", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 4. pp. 134-151, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-134-151

Введение

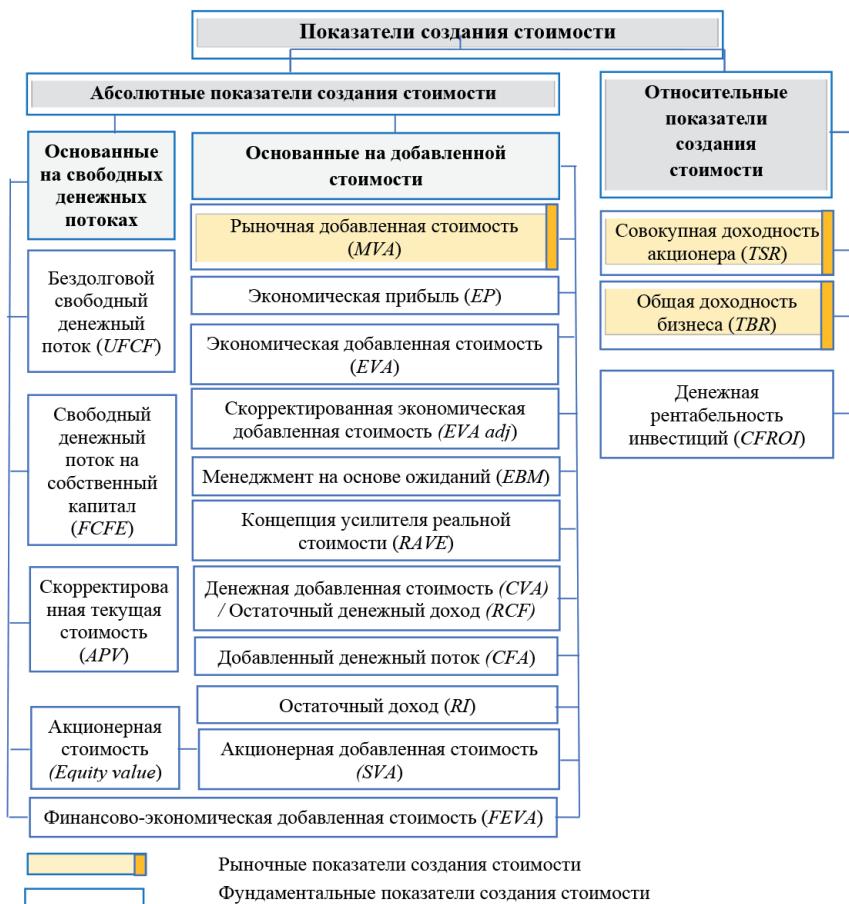
В современном мире большинство публичных компаний позиционируют себя как компании, нацеленные на максимизацию стоимости для своих акционеров. Но как моделируется, измеряется и реализуется эта стоимость, является в некоторой степени спорным вопросом. Несмотря на заявления о корпоративной миссии в форме максимизации акционерной стоимости, история знает немало примеров, когда компании терпели неудачу в результате стратегических ошибок. Проблема в том, что менеджерам часто не хватает понимания разницы между решениями, которые ведут к более высокому значению учетных показателей (например, прибыли) и теми, которые создают стоимость.

Основная часть

Моделирование стоимости компании представляет собой формальное вычисление ее фундаментальной/акционерной стоимости на основе выбранного стоимостного показателя/метрики с помощью набора ключевых операционных и финансовых факторов (драйверов), отражающих результаты различных аспектов деятельности компании. Все показатели /метрики создания сто-

имости компании условно можно разделить на два блока – рыночные и фундаментальные, объединив в три основные группы: 1) показатели, основанные на свободных денежных потоках, 2) показатели, основанные на добавленной стоимости, и 3) относительные показатели создания стоимости (рис. 1).

Рыночные показатели создания стоимости могут использовать только публичные компании. Их рассчитывают на основе рыночной цены акции, которая формируется в ходе торгов акциями между инвесторами и биржевыми спекулянтами. Рыночные показатели создания стоимости, к которым относят совокупную



Rис. 1. Классификация показателей создания стоимости

доходность акционера, общую доходность бизнеса и рыночную добавленную стоимость, показывают, произошло приращение рыночной стоимости компании за анализируемый период или нет. *Фундаментальные показатели создания стоимости* определяют способность компании генерировать в будущем свободные денежные потоки, добавленную стоимость или денежную рентабельность. Инвесторы, принимая решения о покупке/продаже акций на основе собственного представления об их недооценке или переоценке, платят за те результаты, которых они *ожидают* от компании в будущем, а не за то, чего компания достигла в прошлом, и, конечно, не за ее существующие активы. К фундаментальным показателям создания стоимости относят свободный денежный поток (бездолговой и на собственный капитал), скорректированную приведенную стоимость, добавленные стоимости (экономическую, акционерную и денежную), остаточный доход, денежную рентабельность инвестиций и некоторые другие.

Еще в конце прошлого века крупные консалтинговые компании перешли к «метрическим войнам», доказывая превосходство именно тех показателей создания стоимости, которые были разработаны именно ими [Myers 1996]. Все они утверждают, что их метрика наиболее тесно связана с ценой акций или наиболее точно измеряет акционерную стоимость, особенно по сравнению с традиционными учетными показателями. Эта дискуссия остается актуальной и сегодня, а поиск такого ключевого индикатора создания стоимости (или совокупности индикаторов), с помощью которого можно наиболее точно измерять, моделировать, и, соответственно, управлять корпоративной стоимостью, по-прежнему представляет интерес в текущих исследованиях [Brück et al. 2022; Liao et al. 2021; Mavropulo et al. 2021 и др.].

В общем случае последовательность моделирования стоимости компаний приведена в табл. 1.

Задача моделирования стоимости компании сводится к тому, чтобы с помощью системы аналитических уравнений, описывающих бизнес-процессы компании, установить зависимость между входными параметрами модели (факторами стоимости) и фундаментальной либо акционерной стоимостью. Модель необходимо настроить таким образом, чтобы все факторы были связаны между собой и набор допущений мог привести к изменениям всей модели [Кузнецов, Лукасевич 2015]. Решение поставленной задачи моделирования стоимости компаний в современных условиях упрощается использованием цифровых технологий, включая искусственный интеллект, предиктивную аналитику

Таблица 1

Последовательность моделирования стоимости компании
[Коупленд, Коллер, Муррин 2008]

Этап моделирования стоимости компании	Характеристика этапа
1. Анализ исторической отчетности	Анализ величины и динамики факторов стоимости Анализ показателей финансового состояния компании, оказывающих влияние на факторы стоимости компании
2. Разработка стратегии развития и выбор вводных (входных) данных модели	Разработка стратегии развития компании Выбор горизонта финансового плана/прогноза Подготовка плановой/прогнозной финансовой отчетности Разработка сценариев развития Проверка обоснованности финансового плана/прогноза
3. Оценка цены привлечения капитала	Установление долей рыночной стоимости собственного и заемного капитала в целевой структуре капитала Вычисление цены привлечения заемного капитала Вычисление цены привлечения собственного капитала
4. Оценка терминальной стоимости в постплановом (прогнозном) периоде	Выбор подходящей методики Оценка параметров Дисконтирование терминальной стоимости
5. Оценка стоимости компании и проверка результатов	Оценка фундаментальной стоимости компании Оценка акционерной стоимости компании и расчет справедливой стоимости акции (для публичных акционерных обществ) Проверка результатов моделирования стоимости и их интерпретация

Составлено автором на основе [Коупленд и др. 2008].

больших данных, роботизацию процессов, машинное обучение, визуализацию моделирования и проч. [Инвестиционный рынок России 2022; Развитие предпринимательства 2022].

Если для вычисления фундаментальной стоимости компании (*EV*) выбрана модель дисконтированных денежных потоков (*DCF*), то в первые *n* плановых/прогнозных периодов моделируют бездолговой свободный денежный поток (*UFCF*), а начиная с периода *n+1*, этот поток стабилизируется и растет только

с постоянным темпом g (например, уровень инфляции). Алгебраически данную модель можно представить следующим образом:

$$EV = \frac{UFCF_1}{1+r} + \frac{UFCF_2}{(1+r)^2} + \frac{UFCF_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{UFCF_n}{(1+r)^n} + \\ + \sum_{i=n+1}^{\infty} \frac{UFCF_{n+1} \times (1+g)^{i-(n+1)}}{(1+r)^i}, \quad (1)$$

где $UFCF$ – бездолговой свободный денежный поток, r – ставка дисконтирования ($WACC$); n – число лет в плановом периоде; $n+1$ – первый год постпланового периода; r – ставка дисконтирования ($WACC$); g – постоянный темп роста денежного потока (при допущении $r > g$).

Упростим выражение (1), используя тот факт, что последнее слагаемое этого выражения есть сумма бесконечно убывающей геометрической прогрессии со знаменателем $(1+g)/(1+r)$:

$$EV = \sum_{i=1}^n \frac{UFCF_i}{(1+r)^i} + \frac{UFCF_{n+1}}{(1+r)^n} \cdot \frac{r-g}{r-g+(1+g)} \quad (2)$$

Как видно из выражения (2), в модели стоимости предполагаемый будущий срок жизни компаний делится на два периода – плановый или прогнозный (называемый также конечным) и постплановый или постпрогнозный (называемый также терминальным, остаточным или заключительным). Такой алгоритм расчета стоимости компании диктуется соображениями практического удобства: планировать или прогнозировать показатели стоимости на всю продолжительность жизни компании – дело очень трудоемкое, к тому же это чревато накоплением погрешностей.

Длительность планового/прогнозного периода зависит от стратегических возможностей компаний, отраслевых трендов, макроэкономической ситуации, объема информации, достаточной для подготовки финансового плана/прогноза, позволяющего вычислить величину показателя/метрики стоимости [Стратегические финансы 2017]. В отдельных случаях горизонт планирования может достигать 10 лет и даже 25–30 лет. Однако быстрые темпы перемен, присущие современной экономике, сокращают горизонт планирования, и для бизнеса со стабильными рыночными и конкурентными условиями и предсказуемыми темпами роста он обычно составляет 3–5 лет. Плановый/прогнозный период должен быть таким, чтобы к его окончанию бизнес достиг устойчивого состояния. Как правило, он продолжает-

ся до тех пор, пока темпы роста компании не стабилизируются [Коупленд и др. 2008; Дамодаран 2021]. По окончании планового/прогнозного периода наступает постплановый/ постпрогнозный период, который характеризуется устойчивым состоянием компании, а именно:

- стабильными долгосрочными темпами роста показателя стоимости (свободных денежных потоков, экономической прибыли или экономической добавленной стоимости и т. д.),
- постоянным уровнем рентабельности инвестированного капитала (*ROIC*),
- постоянным коэффициентом реинвестиций, т. е. доли скорректированной чистой операционной прибыли (*NOPLAT*), идущей на инвестиции.

Числитель формул (1 и 2) – бездолговой свободный денежный поток – моделируют с использованием ряда методов, которые в широком смысле подразделяются на два:

- метод финансового планирования;
- метод финансового прогнозирования (на основе процента от продаж).

Применение метода финансового планирования предполагает привязку к бездолговому свободному денежному потоку следующих ключевых факторов: цены и объема продаваемой продукции, доли на рынке, количества клиентов, цены и объема закупок материалов, различных норм, нормативов и целевых коэффициентов. Такая технология моделирования стоимости компании является индивидуальной для каждой компании, более подробной и сложной, однако и более правильной. В идеале план должен составляться на основе месяца, по крайней мере на первый год, поэтому квартальный план является предпочтительным, если активность компании зависит от сезона [Gregory 1999]. Недостатками данной технологии являются большие затраты времени и сил, поскольку для каждой компании нужно выбирать свои ключевые факторы влияния на бездолговой свободный денежный поток. Поэтому модель стоимости компании на основе использования метода финансового планирования невозможно formalизовать под один стандарт.

Модель стоимости компании с применением метода финансового прогнозирования (на основе процента от продаж) является моделью предсказательного, прогностического характера, в которой показатели, влияющие на свободный денежный поток, привязаны к будущему темпу роста продаж. Данный метод необходимо использовать в случае неполноты информации о компании. Он проще, имеет смысл применения в моделировании

стоимости стабильных и более зрелых компаниях и построен на предположении об их устойчивом развитии в будущем. Частью такого прогноза часто становится регрессионный анализ для определения взаимосвязи между базовыми факторами (драйверами) стоимости и ростом выручки. Для многих моделей оценки стоимости компаний этого будет достаточно. Преимущества данного метода в том, что он требует меньше времени и сил, поскольку модель является более агрегированной (имеет меньше деталей), и ею проще пользоваться. К числу недостатков метода относятся возможные искажения результатов модели стоимости компании ввиду предположения о пропорциональной зависимости показателей финансовой отчетности от продаж (возможны другие зависимости), а также необходимость устранения возникающих циклических ссылок.

Далее рассмотрим особенности *метода финансового планирования*, лежащего в основе моделирования стоимости компаний. Предлагаемая концептуальная модель стоимости компаний сначала приводит алгоритмы расчета показателей плановой финансовой отчетности, на основе которых моделируется бездолговой свободный денежный поток, а затем – методы вычисления терминальной стоимости компаний в постплановом периоде.

В табл. 2 приведен алгоритм расчета нераспределенной прибыли в плане прибылей и убытков, составленном в управлеченческом формате. Исходным пунктом финансового плана, как правило, является план будущего объема продаж. Планирование расходов основано на данных по номенклатуре выпускаемой продукции и используемой технологии производства. Прибыль в модели вычисляют расчетным путем. Далее в табл. 3 представлены алгоритмы расчета основных статей планового баланса.

Планирование статей баланса должно учитывать *ограничивающие факторы*. Например, таким фактором может быть остаток денежных средств, который может зависеть как от уровня долга [Acharaya et al. 2007], так одновременно и от долговой нагрузки, и величины денежных потоков компании [Лихачева, Панасенко 2021]. Другим фактором может быть уровень загрузки производственных мощностей (скажем, загрузка выше 95% для любого из месяцев года будет считаться рисковой, и производственные службы не подтвердят план на такой месяц). Еще один фактор – фактическая оборачиваемость запасов, замедление которой может привести к затовариванию и их порче [Шальнева 2016]. Ограничения также могут касаться дополнительных долговых обязательств (по соображениям структуры капитала), дополнительных краткосрочных обязательств (по соображениям ликвидности) и проч.

Таблица 2

Алгоритм расчета нераспределенной прибыли в плане прибылей и убытков (управленческий формат)

Алго-ритм расчета	Наименование показателя	Название плана, в котором рассчитывают показатель
+	Чистая выручка от продаж (без НДС и акцизов)	План продаж
-	Себестоимость продаж, не включая амортизационные отчисления	План себестоимости
=	Валовая прибыль	
-	Коммерческие расходы, не включая амортизационные отчисления	План коммерческих расходов
-	Управленческие расходы, не включая амортизационные отчисления	План управленческих расходов
=	Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации	
-	Амортизационные отчисления	План капитальных вложений
=	Прибыль от основной деятельности	
+ -	Внереализационные доходы Внереализационные расходы	Вспомогательный план
=	Прибыль до вычета процентов и налогов	
+	Процентные доходы и дивиденды	План финансовых вложений/инвестиционный план
-	Проценты к уплате	Кредитный план
=	Прибыль до налогообложения	
-	Налог на прибыль	Налоговый план
=	Чистая прибыль	
-	Дивиденды	План по дивидендам
=	Нераспределенная прибыль текущего планового периода	

Таблица 3

Алгоритм расчета основных статей планового баланса

Статья баланса на конец периода	Алгоритм расчета статьи баланса			
Активы				
1. Внебиротные активы				
Основные средства	=	1) Остаточная стоимость основных средств н. п.* + Ввод в эксплуатацию приобретенных или созданных объектов – Выбытие основных средств – Начисленная за период амортизация 2) Первоначальная стоимость основных средств н. п. + Ввод в эксплуатацию приобретенных или созданных объектов – Выбытие основных средств – Накопленная амортизация		
Нематериальные активы (НМА), кроме неамортизуемых	=	1) Остаточная стоимость НМА н. п. + Ввод в эксплуатацию приобретенных или созданных объектов – Выбытие НМА – Начисленная за период амортизация 2) Первоначальная стоимость НМА н. п. + Ввод в эксплуатацию приобретенных или созданных объектов – Выбытие НМА – Накопленная амортизация		
Долгосрочные финансовые вложения	=	Долгосрочные финансовые вложения н. п. + Приобретение акций и долей + Выдача займов + Покупка облигаций – Продажа акций и долей – Погашение долга перед компанией		
Незавершенное строительство	=	Незавершенное строительство н. п. + Капитальные вложения в течение периода планирования (новые проекты и доработка старых) – Ввод объектов в эксплуатацию – Продажа объектов незавершенного строительства и прочее выбытие		
Отложенный налоговый актив (когда бухгалтерский налог на прибыль превышает реальный налог на прибыль)	=	Отложенный налоговый актив н. п. + Начисление отложенных налоговых активов – Погашение отложенных налоговых активов		

* Сокращение «н. п.» в таблице обозначает на начало периода, «к. п.» – на конец периода.

Продолжение табл. 3

Статья баланса на конец периода	Алгоритм расчета статьи баланса	
II. Оборотные активы		
Запасы сырья и материалов	=	Запасы сырья и материалов н. п. + Объем закупок – Расход материалов за период – Продажа запасов сырья и материалов
Запасы готовой продукции	=	Запасы готовой продукции н. п. + Выпуск готовой продукции + Объем закупок продукции у сторонних производителей – Продажа готовой продукции
Запасы незавершенного производства	=	Незавершенное производство н. п. + Выпуск готовой продукции – Перевод в готовую продукцию
Дебиторская задолженность	=	Дебиторская задолженность н. п. + Стоимость проданной, но не оплаченной продукции – Поступления денежных средств за ранее проданную продукцию
Краткосрочные финансовые вложения	=	Краткосрочные финансовые вложения н. п. + Приобретение акций, долей + Покупка облигаций + Выдача займов – Продажа акций, долей – Погашение долга перед компанией
Денежные средства (для модели, где деньги – это НЕ регулирующая статья)	=	Денежные средства н. п. + Денежные притоки – Денежные оттоки
Денежные средства (для модели, где деньги – это регулирующая статья)	=	Денежные средства = Пассивы – Неденежные оборотные активы – Внеоборотные активы
Пассивы		
III. Капитал		
Уставный капитал	=	Уставный капитал н. п. + Увеличение уставного капитала (допэмиссия, вклады собственников) – Уменьшение уставного капитала (выкуп акций, продажа долей собственников)
Нераспределенная прибыль	=	Нераспределенная прибыль нарастающим итогом н. п. + Нераспределенная прибыль текущего планового периода – Использование нераспределенной прибыли

Окончание таб. 3

Статья баланса на конец периода		Алгоритм расчета статьи баланса
IV. Долгосрочные обязательства		
Кредиты и займы (для модели, где долг – это НЕ регулирующая статья)	=	Остаток кредитов и займов н. п. + Получение кредитов и займов – Погашение кредитов и займов + Начисленные проценты к уплате – Выплаченные проценты к уплате
Кредиты и займы (для модели, где долг – это регулирующая статья)	=	Активы – Уставный капитал – Нераспределенная прибыль прошлых лет – Нераспределенная прибыль текущего года – Краткосрочные обязательства
Отложенное налоговое обязательство (когда бухгалтерский налог на прибыль меньше реального налога на прибыль)	=	Отложенное налоговое обязательство н. п. + Начисление отложенных налоговых обязательств – Погашение отложенных налоговых обязательств
V. Краткосрочные обязательства		
Краткосрочные кредиты и займы (для модели, где долг – это НЕ регулирующая статья)	=	Остаток кредитов и займов н. п. + Получение кредитов и займов – Погашение кредитов и займов + Начисленные проценты к уплате – Выплаченные проценты к уплате
Кредиты и займы (для модели, где долг – это регулирующая статья)	=	Активы – Уставный капитал – Нераспределенная прибыль прошлых лет – Нераспределенная прибыль отчетного года – Долгосрочные обязательства – Кредиторская задолженность – Прочие текущие пассивы
Кредиторская задолженность	=	Кредиторская задолженность н. п. + Закупки запасов и основных средств – Оплата приобретенных запасов и основных средств + Начисление зарплаты со взносами, налогов и дивидендов – Выплаты зарплаты со взносами, налогов и дивидендов

Третий основной финансовый план компании – план движения денежных средств – может быть составлен прямым или косвенным способами. Однако ограниченные рамки публикации не позволяют привести алгоритмы расчета показателей данного плана.

Если для вычисления фундаментальной стоимости компании выбрана модель дисконтированного денежного потока

(*DCF*), то потребуется сделать дополнительные расчеты бездлгового свободного денежного потока компании (*Unlevered Free Cash Flow, UFCF*) в качестве стратегического показателя/метрики стоимости. Его можно рассчитать двумя способами, воспользовавшись планом движения денежных средств, составленного прямым или косвенным способами:

$$UFCF = (CFO - Int \times t) + CFI, \quad (3)$$

$$UFCF = -(CFF) - Int \times t, \quad (4)$$

где *Int* – проценты к уплате; *t* – ставка налога на прибыль; (*Int* × *t*) – налоговый эффект от использования заемных средств; *CFO* – денежные потоки по операционной деятельности; *CFI* – денежные потоки по инвестиционной деятельности; –(*CFF*) – денежный поток по финансовой деятельности, взятый с обратным знаком.

Важно, что при расчете величины *UFCF* не учитывают затраты, связанные с финансированием компаний, например, проценты по кредитам и дивиденды на акции. Это объясняется тем, что затраты на финансирование учитывают при выборе ставки дисконтирования денежного потока, основу которой составляет средняя цена капитала для компании (*WACC*). Такой подход позволяет отделить операционные и инвестиционные решения от решений по финансированию, а также избежать потенциальных ошибок двойного счета.

Еще одно уравнение расчета бездлгового свободного денежного потока компании (*UFCF*) предполагает использование статей только двух форм отчетности – плана прибылей и убытков и планового баланса:

$$UFCF = EBIT \times (1 - t) + DA - \Delta FA - \Delta WCR, \quad (5)$$

где *EBIT* – прибыль до вычета процентов и налогов; *t* – эффективная ставка налога на прибыль; *EBIT* × (1 – *t*) – чистая операционная прибыль за вычетом скорректированного налога на прибыль (*NOPLAT*); *DA* – амортизационные отчисления за плановый период; ΔFA – величина изменения за плановый период внеоборотных активов; ΔWCR – изменение за плановый период потребности в оборотном капитале.

Заметим, что изменения во внеоборотных активах не должны затрагивать переоценку основных средств (в случае ее осу-

ществления), иначе при калькуляции бездолгового свободного денежного потока уровень инвестиций будет завышен. Изменение потребности в оборотном капитале в плановом периоде следует считать как разность между операционными оборотными активами (суммой запасов, дебиторской задолженности, операционного остатка денежных средств и прочих оборотных активов, задействованных в операционной деятельности) и беспроцентными текущими обязательствами (кредиторской задолженностью, оценочными обязательствами и проч.).

Если модель стоимости компании строится в таблицах Excel, то все расчетные таблицы первого планового месяца, начиная с плана продаж и заканчивая плановыми формами отчетности, следует расширить на последующие годы периода планирования. Для удобства моделирования стоимости компании целесообразно агрегировать ежемесячные данные в годовые. А учитывая постоянно растущую сложность социально-экономических процессов на всех уровнях агрегации, необходимо адаптировать соответствующие системы планирования компаний [Nezamaykin, Yurzinova 2017] и координировать взаимодействия практических всех подразделений организации, дабы не перерасходовать ресурсы на создание финансового плана и не понизить его качество [Юрзинова, Незамайкин 2017].

Наконец, обсудим последнее слагаемое в формуле стоимости компании (2) – $\frac{VFCF_{n+1}}{r = g}$ выражение, представляющее собой терминальную стоимость компании в модели стабильного роста Гордона. Оценка терминальной стоимости в постплановом периоде – это один из наиболее сложных этапов модели DCF, именно здесь создается основная часть стоимости большого количества компаний за счет успешного претворения в жизнь будущих стратегических возможностей. Важно как можно точнее вычислить эти параметры, поскольку постпрогнозная стоимость чрезвычайно чувствительна к ним, особенно к темпам роста. Существуют следующие предпосылки для оценки терминальной стоимости в модели стабильного роста Гордона:

- темп роста компании становится постоянным.
- компания ежегодно инвестирует в бизнес одинаковую долю своего денежного потока.

Обоснование параметров, влияющих на терминальную стоимость, должно быть составной частью процесса финансового планирования/прогнозирования. Эти параметры должны базироваться на четком и внутренне согласованном долгосрочном прогнозе развития компании и отрасли, к которой она относит-

ся. А главное, эти параметры должны соответствовать тем сценариям развития компании, которые были заложены в финансово-модель компанию.

Если компания принадлежит к циклической отрасли, очень важно, чтобы конкретный плановый период полностью охватывал весь цикл. В противном случае допущения о терминальной стоимости могут оказаться нереалистичными, если план будет построен на данных, характеризующих циклический подъем или, наоборот, циклический спад. Правильнее всего выводить свои допущения о терминальной стоимости из долгосрочного финансового плана, усредняющего циклический эффекты.

Подчеркнем, что приведенный в формулах (1 и 2) алгоритм расчета терминальной стоимости – не единственно возможный. Помимо денежных потоков, можно использовать и другие стоимостные показатели/метрики стоимости, модель ликвидационной стоимости или метод компаний-аналогов (мультипликаторов). Важно выбрать такой способ вычисления терминальной стоимости, который будет наиболее подходящим для конкретной компании с учетом стадии ее жизненного цикла и перспектив развития, отраслевой принадлежности и макроэкономического окружения.

Таким образом, увязывая систему корпоративного финансового планирования, включающую долгосрочные (стратегические), текущие (бюджеты) и оперативные финансовые планы, со стратегическим показателем/метрикой стоимости, российские компании смогут более эффективно управлять акционерной стоимостью, активно воздействуя на ее ключевые факторы/драйверы. Последние подробно анализируются в основополагающем труде по стоимостному управлению [Rappaport 1998], а также современных исследованиях ([Bartov et al. 2002; Gou et al. 2005; Анкудинов, Лебедев 2014] и др.).

Заключение

На сегодняшний момент не существует идеальной модели вычисления стоимости компании, которая была бы лишена недостатков. Поэтому механизм определения стоимости компании выстраивают таким образом, чтобы приблизить оценку к ее справедливому значению, снизив погрешность при определении стоимости до минимального уровня. Декомпозиция стратегический показатель/метрику стоимости в систему целевых нормативов, используемых при формировании системы финансовых

планов и бюджетов, компании смогут переходить от финансовых моделей к стоимостным принципам принятия решений на всех уровнях управления. Предложенное описание модели стоимости компании с применением технологии финансового планирования можно последовательно применять к разным уровням агрегирования с учетом особенностей конкретной отрасли и специфики конкретного бизнеса.

Литература

- Анкудинов, Лебедев 2014 – *Анкудинов А.Б., Лебедев О.В.* Детерминанты создания акционерной стоимости российскими компаниями // Корпоративные финансы. 2014. № 8 (1). С. 32–47. DOI: 10.17323/j.cfr.2073-0438.8.1.2014.32-47.
- Дамодаран 2021 – *Дамодаран А.* Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов. Ж: Пер. с англ. 11-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2021. 1316 с.
- Инвестиционный рынок России 2022 – Инвестиционный рынок России: состояние и направления развития: Монография / Данилов А.И., Ермоловская О.Ю., Капранова Л.Д., Лихачева О.Н., Седаш Т.Н., Щербина Т.А., Тютюкина Е.Б. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дацков и Ко, 2022. 318 с.
- Коупленд и др. 2008 – *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление: Пер. с англ. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Олимп-бизнес, 2008. 576 с.
- Кузнецов, Лукасевич 2015 – *Кузнецов Н.И., Лукасевич И.Я.* Разработка финансовой модели деятельности предприятия // Финансы. 2015. № 9. С. 53–57.
- Лихачева, Панасенко 2021 – *Лихачева О.Н., Панасенко К.О.* Управление денежными средствами в российских металлургических и нефтегазовых компаниях // Корпоративные финансы. 2021. № 15 (3). С. 60–69. DOI: 10.17323/j.cfr.2073-0438.15.3.2021.60-69.
- Развитие предпринимательства 2022 – Развитие предпринимательства: концепции, цифровые технологии, эффективная система: монография / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. 3-е изд. М.: Дацков и Ко, 2022. 605 с.
- Стратегические финансы 2017 – Стратегические финансы: от теории к практике: Монография / Под ред. Г.И. Хотинской, Л.И. Черниковой. М.: РУСАЙНС. 2017. 286 с.
- Шальнева 2016 – *Шальнева В.В.* Оценка сбалансированного финансового плана предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2016. № 4 (37). С. 55–60.
- Юрзинова, Незамайкин 2017 – *Юрзинова И.Л., Незамайкин В.Н.* Оценка эффективности функционирования системы финансового планирования: интегральный подход к оценке // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2017. № 4 (10). С. 32–46.
- Acharya et al. 2007 – *Acharya V.V., Almeida H., Campello M.* Is cash negative debt? A hedging perspective on corporate financial policies // Journal of Financial Intermediation. 2007. № 16 (4). P. 515–554. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2007.04.001>.

- Bartov et al. 2002 – Bartov E., Mohanram P., Seethamraju C. Valuation of Internet stocks – an IPO Perspective // *Journal of Accounting Research*. 2002. № 40. P. 321–346.
- Brück et al. 2022 – Brück Ch., Knauer T., Schwering A. Disclosure of value-based performance measures: Evidence from German listed firms // *Accounting and Business Research*. 2022. Vol. 53 (6). P. 671–698.
- Gou et al. 2005 – Gou R., Lev B., Zhou N. The Valuation of Biotech IPOs // *Journal of accounting auditing and Finance*. 2005. № 20. P. 423–459.
- Gregory 1999 – Gregory A. *Strategic Business Valuation*. London: FT/Prentice Hall, 1999. 209 p.
- Liao et al. 2021 – Liao L., Kang H., Morris R.D. 2021. The value relevance of fair value and historical cost measurements during the financial crisis // *Accounting & Finance*. 2021. № 61. P. 2069–2107.
- Mavropulo et al. 2021 – Mavropulo O., Rapp M.S., Udoieva I.A. Value-based management control systems and the dynamics of working capital: Empirical evidence // *Management Accounting Research*. 2021. Vol. 52. P. 100740.
- Myers 1996 – Myers R. Metric wars // *J. CFO*. 1996. № 12. P. 41–50.
- Nezamaikin, Yurzinova 2017 – Nezamaikin V.N., Yurzinova I. Complex Estimation of the Efficiency of the Financial Planning System // Proceedings of the 3rd International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2017). Zhengzhou, 2017. P. 86–87.
- Rappaport 1998 – Rappaport A. *Creating Shareholder Value: The new standard for Business Performance*. 2nd edn. New York: The Free Press, 1998. 270 p.

References

- Acharya, V.V., Almeida, H. and Campello M. (2007), “Is cash negative debt? A hedging perspective on corporate financial policies”, *Journal of Financial Intermediation*, no. 16 (4), pp. 515–554, <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2007.04.001>.
- Ankudinov, A.B. and Lebedev, O.V. (2014), “Determinants of shareholder value in Russian companies”, *Journal of Corporate Finance Research / Corporate Finance*, no. 8 (1), pp. 32-47, DOI: 10.17323/1.jcfr.2073-0438.8.1.2014.32-47.
- Bartov, E., Mohanram, P. and Seethamraju, C. (2002), “Valuation of Internet stocks – an IPO Perspective”, *Journal of Accounting Research*, no. 40, pp. 321–346.
- Brück, Ch., Knauer, Th. and Schwering, A. (2022), Disclosure of value-based performance measures: Evidence from German listed firms”, *Accounting and Business Research*, vol. 53 (6), pp. 671–698.
- Danilov, A.I., Ermooolovskaya, O.Yu., Kapranova, L.D., Likhacheva, O.N., Sedash, T.N., Shcherbina T.A. and Tyutukina, E.B. (2022), *Investitsionnyi rynok Rossii: sostoyanie i napravleniya razvitiya: Monografiya* [Investment market of Russia. State and directions of development. Monograph], 3rd ed., Dashkov i Ko, Moscow, Russia.
- Damodaran, A. (2021), *Investitsionnaya otsenka: Instrumenty i metody otsenki lubykh aktivov* [Investment Valuation. Tools and Methods for Valuing Any Assets], 11rd ed. Alpina Publishers, Moscow, Russia.
- Eskindarov, M.A. (ed.) (2022), *Razvitiye predprinimatel'stva: kontseptsii, tsifrovye tekhnologii, effektivnaya sistema: monografiya* [Development of entrepreneurship.

- Concepts, digital technologies, effective system. Monograph], 3rd ed., Dashkov i Ko, Moscow, Russia.
- Gou, R., Lev, B. and Zhou, N. (2005), "The Valuation of Biotech IPOs", *Journal of accounting auditing and Finance*, no. 20, pp. 423-459.
- Gregory, A. (1999), *Strategic Business Valuation*, FT/Prentice Hall, London, UK.
- Khotinskaya, G.I. and Chernikova, L.I. (eds.) (2017), *Strategicheskie finansy: ot teorii k praktike: Monografiya* [Strategic finance. From theory to practice. Monograph], RUSAINS, Moscow, Russia.
- Kouplend, T., Koller, T. and Murrin, Dzh. (2008), *Stoimost' kompanii: otsenka i upravleniye* [Company Value: Valuation and Management], 3rd ed., Olympus Business, Moscow, Russia.
- Kuznetsov, N.I. and Lukasevich, I.Ya. (2015), "Development of a financial model of enterprise activity", *Finance*, no. 9, pp. 53-57.
- Liao, Lin, Helen Kang, and Richard D. Morris. (2021). "The value relevance of fair value and historical cost measurements during the financial crisis". *Accounting & Finance*, no. 61, pp. 2069-107.
- Likhacheva, O. and Panasenko, K. (2021), "Cash Management in Russian Metallurgical and Oil and Gas Companies", *Journal of Corporate Finance Research*, no. 15 (3), pp. 60-69. DOI: 10.17323/jjcfr.2073-0438.15.3.2021.60-69.
- Mavropulo, O., Rapp, M.S. and. Udoieva, Iu.A. (2021), "Value-based management control systems and the dynamics of working capital: Empirical evidence", *Management Accounting Research*, no. 52, pp. 100740. [CrossRef].
- Myers, R. (1996), "Metric wars", *J.CFO*, no. 12, pp. 41-50.
- Nezamaikin, V.N. and Yurzinova, I. (2017), "Complex Estimation of the Efficiency of the Financial Planning System" / Proceedings of the 3rd International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2017), Zhengzhou, China, pp. 86-87.
- Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder Value: The new standard for Business Performance*, 2nd edn., The Free Press, New York, USA.
- Shalneva, V.V. (2016), "Assessment of the balanced financial plan of the enterprise", *Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*, no. 4 (37), pp. 55-60.
- Yurzinova, I.L. and Nezamaikin, V.N. (2017), "Functioning efficiency evaluation in the financial planning system. Integrated approach to an assessment", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4 (10), pp. 32-46.

Информация об авторе

Ольга Н. Лихачева, кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, 125167, Москва, Россия; Ленинградский проспект, д. 49/2; OLihacheva@fa.ru

Information about the author

Olga N. Likhacheva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; bld. 49/2, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125167; OLihacheva@fa.ru

Рынок маркетплейсов в России: особенности налогообложения и тенденции развития

Елена Н. Пятшева

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, elena.pyatsheva@hotmail.com*

Аннотация. В статье представлен анализ тенденций рынка маркетплейсов на современном этапе. Определено, что сегодня потребители активно пользуются услугами маркетплейсов, появившихся совсем недавно, и они занимают уже более 50% мировых продаж различных товаров и услуг. Выделено, что на мировом рынке интернет-торговли функционируют более 1600 маркетплейсов, не считая онлайн-каналов сбыта, а их объем продаж варьируется на уровне 2–3 млрд долл., и ожидается, что и в перспективе их популярность будет стремительно расти, поскольку все больше компаний выбирают данную модель для продажи своих товаров. Рассмотрены модели и бизнес-модели используемые маркетплейсами. Определена динамика продаж ключевых маркетплейсов в России, количество обращений в месяц по итогам первого квартала 2025 г. Сделан акцент на особенностях налогообложения, влияющих на стоимость товаров и услуг.

Ключевые слова: маркетплейс, рынок, селлеры, бизнес-модели

Для цитирования: Пятшева Е.Н. Рынок маркетплейсов в России: особенности налогообложения и тенденции развития // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 152–160. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-152-160

The marketplace market in Russia. Taxation features and development trends

Elena N. Pyatsheva

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, elena.pyatsheva@hotmail.com*

Abstract. The article presents an analysis of market trends for the marketplaces at the present stage. It is defined that today consumers actively use the services of marketplaces, having appeared quite recently, they already occupy more than 50% of global sales of various goods and services. It is highlighted that in the global e-commerce market there are more than 1,600 marketplaces, not counting online sales channels, their sales volume varies at the level of

§ 2–3 billion, and it is expected that popularity will grow rapidly in the future, as more and more companies choose that mode to sell their products. The author considers models and business models used by marketplaces and specifies the dynamics of sales for key marketplaces in Russia and the number of monthly requests based on the results of the first quarter of 2025. The emphasis is placed on the particulars in taxation affecting the cost of goods and services.

Keywords: marketplace, market, sellers, business models

For citation: Pyatsheva, E.N. (2025), “Marketplace market in Russia. Taxation features and development trends”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 4, pp. 152-160, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-152-160

Первоначально в конце XX в. появились интернет-магазины, первым из них был Amazon (1994 г.). Набирая обороты книжной торговли через торговлю с сайта, покупателям предоставлялась своевременная и доступная информация, имеющая ключевое значение для пользователей. В дальнейшем уже в начале XXI в. стремительное развитие онлайн-торговли и технологий, изменение потребительских предпочтений, трансформация бизнес-моделей способствовали появлению первых маркетплейсов.

Самым популярным и успешным маркетплейсом в XX в. стал eBay (1995 г.), благодаря возможности продавать и покупать практически любые товары, от коллекционных предметов до бытовой техники.

Одним из первых крупнейших маркетплейсов в мире в XX в. стал Alibaba (1999 г.) в Китае, в это же время появился первый российский маркетплейс Ozon (1998 г.), который так же, как Amazon, акцентировал сервис-торговлю на книгах.

Функционирование первых маркетплейсов было сопряжено с многочисленными сложностями: недоверие пользователей, ограниченность доступа к интернету, сложность использования онлайн-платежей, отсутствие надежной логистической инфраструктуры. Тем не менее с трансформацией во времени развитие цифровых инноваций и информационных технологий внесли не только новые тенденции в глобальную экономику, но и радикальные изменения в практику закупок, финансовых и торговых операций, электронной коммерции и цифровизации, что позволило в дальнейшем любому покупателю при помощи интернета приобретать товары и услуги. Маркетплейсы сегодня в большей степени заменили традиционные покупки в магазине и на рынке совершением покупок в один клик через онлайн-платформы.

Маркетплейс (от англ. *marketplace*) представляет собой онлайн-площадку, где можно найти товары различных брендов

от разных поставщиков, магазинов или людей на одной и той же платформе [Ильяшенко и др. 2023]. Маркетплейс – это электронная платформа для продажи товаров в интернете, которая объединяет множество продавцов с разнообразными товарами и услугами. Рост популярности маркетплейсов начал активно набирать обороты в период пандемии Covid-19, когда ограничительные меры на посещение магазинов и выход из дома способствовали увеличению интереса со стороны пользователей к интернет-торговле [Горбенко, Писарева 2023].

Основное отличие маркетплейсов от большого множества интернет-магазинов в том, что продавцам не нужно создавать собственные сайты для рекламы товаров (продукции) или услуг, т. к. это позволяет бизнесу значительно снизить логистические, маркетинговые и складские расходы, поскольку эти задачи берет на себя маркетплейс. Маркетплейс и интернет-магазин объединяет лишь то, что они являются дистанционными площадками (онлайн-формат) по предложению товаров или услуг [Парушкина, Проскурин 2023].

Сегодня маркетплейсы в России – экосистемы, предлагающие покупателям не только доступ к тысячам товаров, что сильно отличает их от традиционной розничной торговли, но и удобный способ оплаты и доставки.

Осуществление торговой деятельности на маркетплейсах ведется в соответствии с Федеральным законом 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации¹, законом РФ 2300-1 «О защите прав потребителей»², Федеральным законом 161-ФЗ «О национальной платежной системе»³, Федеральным законом 250-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей»» (Закон об агрегаторах)⁴, Постановлением Правительства РФ 2463 «Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование

¹ Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025). URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 29 марта 2025).

² Закон РФ «О защите прав потребителей» (ред. от 08.08.2024). URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 29 марта 2025).

³ Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ (ред. от 23.11.2024) «О национальной платежной системе». URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 29 марта 2025).

⁴ Федеральный закон от 29.07.2018 N 250-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей»». URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 29 марта 2025).

потребителя о...»⁵, Постановлением Правительства РФ № 1315 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»⁶, где владельцы маркетплейсов с 1 марта 2023 г. несут полную ответственность за продажу контрафактной продукции и непередачу сведений в систему «Честный знак».

Сегодня на российском рынке интернет-торговли существует три основные модели работы для ключевых маркетплейсов (табл. 1).

Таблица 1

Основные модели работы с современными маркетплейсами

Модель	Характеристика	Ключевые маркетплейсы
FBO – продажа со склада маркетплейса (Fulfillment by Operator)	Используют продавцы (SELLERS), не имеющие других каналов сбыта, собственных складов и курьеров. Товар отгружается на маркетплейс, доставка за счет агрегатора. В случае слабых продаж возникают дополнительные расходы за хранение, нельзя выбрать регион продаж	Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет
FBS – продажа со склада продавца (Fulfillment by Seller)	Продавцы (SELLERS) осуществляют хранение, упаковку и сборку товара, маркетплейс – только функцию доставки, нельзя выбрать регион продаж	
DBS – доставка силами продавца (Delivery by Seller)	Используют продавцы (SELLERS) для демонстрации товара (продукции) через маркетплейс как витрину, при этом хранение, упаковка и доставка за счет продавца, есть возможность выбора региона продаж	

Источник: Модели работы с маркетплейсами: разбираемся в FBO, FBS, DBS. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/modeli-raboty-s-marketpleysami-fbo-fbs-dbs/> (дата обращения 30 апреля 2025).

⁵ Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 N 2463 (ред. от 17 мая 2024) «Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование потребителя о безвозмездном предоставлении ему товара, обладающего этими же основными потребительскими свойствами, на период ремонта или замены такого товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих обмену, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 29 марта 2025).

⁶ Постановление Правительства РФ от 09.08.2021 № 1315 (ред. от 30.05.2024) «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 29 марта 2025).

По взаимодействию продавцов и покупателей на рынке товаров (услуг) стоит отметить четыре основные бизнес-модели, используемые маркетплейсами (табл. 2).

Таблица 2

Четыре бизнес-модели, используемые маркетплейсами

Бизнес-модель маркетплейса	Характерные особенности	Пример маркетплейса
C2C – по-потребитель для потребителя (Consumer-to-Consumer)	Продавцы и покупатели являются частными лицами, большой выбор товаров и услуг, использование в случае продажи чего-то ненужного	Avito, Юда, Авто.ру, СберУслуги, BlaBlaCar, Youdo
B2B (Business-to-Business)	Продавцы – коммерческие компании и ИП, покупатели – физические лица, продажа оптом, возможность купить товары в одном месте, а не искать по разным площадкам	Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет, Made-in-China, Alibaba, All.biz, Закупай, Рывок, На_полке
B2C (Business-to-Consumer)	Продавцы размещают товары и услуги для потребителей, высокая конкуренция, т. к. важен товар и его цена, а не продавец	Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, AliExpress
C2B (Customer-to-Business)	Услуги предоставляют физические лица, фрилансеры, что сокращает расходы на маркетинг, клиенты создают пользу для бизнеса	Airbnb, Upwork, Shutterstock, Биржа копирайтинга

Источник: Бизнес-модели маркетплейсов: что это и зачем нужны бизнесу. URL: https://secrets.tbank.ru/voprosy-otvety/b2b-marketplejs/?utm_referrer (дата обращения 30 апреля 2025).

Маркетплейсы удобны для покупателей, так как позволяют сравнивать цены, рейтинги и дополнительные услуги различных товаров на одной платформе, что значительно облегчает процесс выбора [Крюкова, Савельева 2023].

Первое место в российском рейтинге маркетплейсов по итогам 2023–2024 гг. занимает Wildberries, его доля на рынке составляет 47%, второе – Ozon (34,4%), на третьем – Яндекс Маркет (8,1%) (рис. 1).

По количеству обращений пользователей в месяц лидирующие позиции по итогам первого квартала 2025 г. занимает Ozon (463 млн визитов), Wildberries (347,6 млн визитов), Яндекс Маркет

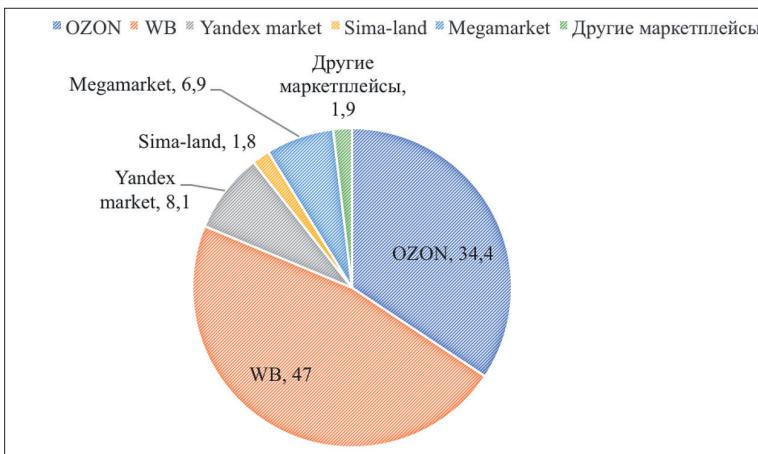


Рис. 1. Доля ключевых российских маркетплейсов на рынке за 2023–2024 гг. Источник: Главная статистика маркетплейсов в России. URL: <https://inclient.ru/marketplaces-stats/> (дата обращения 30 апреля 2025)

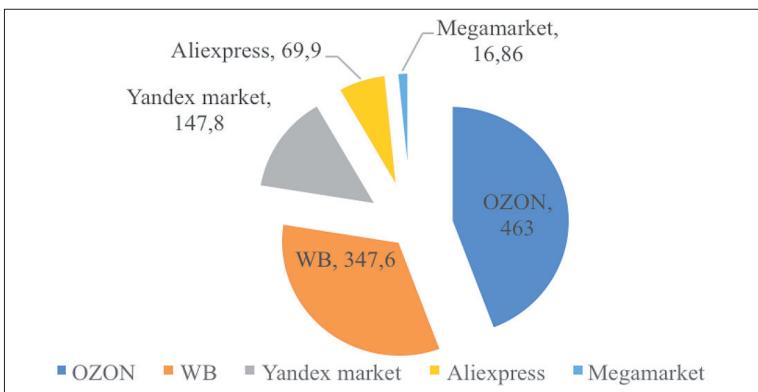


Рис. 2. Лидирующее количество обращений пользователей в месяц в 2025 г. Источник: Главная статистика маркетплейсов в России. URL: <https://inclient.ru/marketplaces-stats/> (дата обращения 30 апреля 2025)

(147,8 млн визитов), это связано с внедрением в 2025 г. значительных сезонных скидок, торговлю брендовыми товарами, ушедшими с российского рынка, и расширением географии продаж (рис. 2).

Динамика объема продаж по итогам 2023 г. лидирующее место оставляет за Wildberries (2,14 трлн руб.), второе место – Ozon (1,56 трлн руб.), на третьем месте – Яндекс Маркет (0,37 трлн руб.), рис. 3.

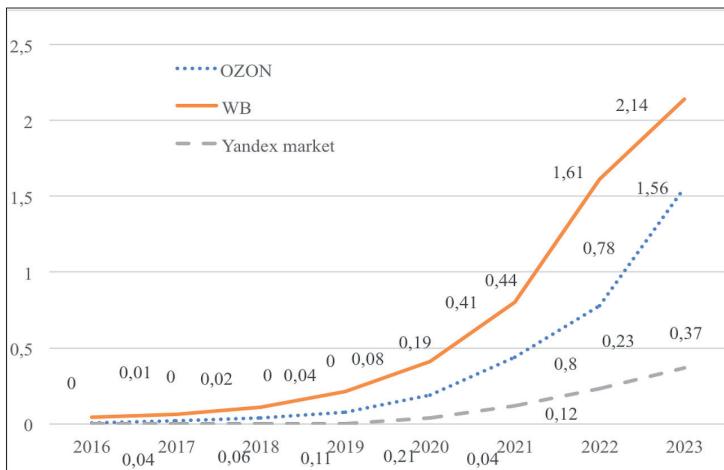


Рис. 3. Динамика продаж ключевых маркетплейсов в России за 2016–2023 гг., трлн руб. Источник: Data Insight. URL: <https://inclient.ru/marketplaces-stats/> (дата обращения 30 апреля 2025)

Санкционное давление и ограничения, введенные с 2022 г., значительно повлияли на рынок маркетплейсов в России, что способствовало их росту по локализации услуг и платформ, развитию собственных решений. Если недавно основная доля товаров приходилась на AliExpress или Amazon (зарубежные площадки), то сегодня лидирующие позиции занимают именно российские маркетплейсы: Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет и другие, которые обеспечивают выгодные условия работы для селлеров (продавцов): обширные программы лояльности для разных категорий клиентов, снижение комиссии, обеспечивают логистику. Тем не менее в 2025 г. для российских маркетплейсов и селлеров предусмотрен ряд ключевых изменений, направленных на устойчивое стратегическое развитие при использовании бизнес-стратегии по интегрированию принципов ESG, включая три основных составляющих: социальные, экологические и корпоративные. Так, например, конкурентным преимуществом производителя в последние годы является повышенное внимание к экологически чистому производству, переработке и упаковке. Дополнительные скидки, удобную и быструю доставку можно оформить через сервисы подписки, предлагаемые маркетплейсами через интеграцию популярных локальных социальных сетей (VK, Telegram). Все российские маркетплейсы используют для проведения оплат платежную систему «Мир».

В первую очередь основные изменения коснулись налогового законодательства, что позволило увеличить налоги для бизнеса как основного источника дохода государственного бюджета, что неминуемо привело к росту налоговой нагрузки. Так, селлеры, использующие УСН, при превышении дохода 60 млн руб. уже обязаны платить НДС. Для снижения налоговой нагрузки введены пониженные ставки по НДС на уровне 5% и 7%, но для оценки их эффективности требуется анализ и учет по итогам хотя бы одного налогового периода.

Во-вторых, введена обязательная маркировка с 1 марта 2025 г. для определенного перечня товаров (который значительно расширен) в системе «Честный знак», что увеличивает расходы селлеров, и для малого бизнеса это создает определенные трудности.

В-третьих, ключевой российский маркетплейс Wildberries по итогам первого полугодия 2025 г. введет в эксплуатацию новые складские помещения (общей площадью 2,3 млн м²), вложенные инвестиции решат проблему приемки товаров, но для селлеров, работающих по модели FBO, это увеличит стоимость логистики и хранения.

В завершении стоит отметить, что среди основных тенденций развития маркетплейсов в 2025 г. также стоит отметить значительную популярность российских брендов, которые активно продвигаются.

Литература

- Горбенко, Писарева 2023 – Горбенко Е.О., Писарева Е.В. Возможности для встраивания и продвижения бренда на современных маркетплейсах // Стратегии развития общества и экономики в новой реальности: Сб. трудов V Междунар. научно-практич. конф. “SOCIAL SCIENCE” (ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАУКИ). Ростов-на-Дону, 26–27 октября 2023 г. Ростов н/Д: РАНХиГС, 2023. С. 141–145.
- Ильяшенко и др. 2023 – Ильяшенко С.Б., Депутатова Е.Ю., Куришева О.А. Ключевые проблемы торговли на маркетплейсах // Экономические системы. 2023. Том 16. № 4 (63). С. 60–72. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-4-60-72.
- Крюкова, Савельева 2023 – Крюкова А.Д., Савельева Н.К. Маркетплейсы как современный инструмент продвижения товаров в концепции O2O маркетинга // Тенденции и технологии управления процессами и системами в современной экономике: Материалы II Всерос. конф. Орёл, 30 марта 2023 г. / Ред-кол.: И.Р. Ляпина [и др.]. Орёл: ОГУ имени И.С. Тургенева, 2023. С. 217–222.
- Парушкина, Проскурин 2023 – Парушкина Н.В. Проскурин А.В. Особенности формирования стратегий развития маркетплейсов с учетом эффективности финансовых показателей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 3А. С. 820–826.

References

- Gorbenko, E.O. and Pisareva, E.V. (2023), "Opportunities for interation and promotion of a brand on modern marketplaces", *Strategii razvitiya obshchestva i ekonomiki v novoi realnosti. Sbornik trudov pyatoi mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Rostov-na-Donu, 26–27 oktyabrya 2023 g.* [Strategies for the development of society and the economy in the new reality. Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference "SOCIAL SCIENCE". Rostov-on-Don, October 26–27, 2023], RANKhiGS, Rostov-na-Donu, Russia, pp. 141-145.
- Illyashenko, S.B., Deputatova, E.Yu. and Kurisheva, O.A. (2023), "Key problems of trading on marketplaces", *Economic Systems*, vol. 6, no. 4 (63), pp. 60-72, DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-4-60-72.
- Kryukova, A.D. and Savelyeva, N.K (2023) "Marketplaces as a modern tool for promoting products in the concept of O2O marketing", Lyapina, I.R. (ed.) *Tendensii i tekhnologii upravleniya protsessami i sistemami v sovremennoi ekonomike: Materiały II Vserossiiskoi konferentsii* [Trends and technologies in process and system management in the modern economy. Materials of the II All-Russian Conference. Oryol, March 30, 2023], OGU imeni I.S. Turgeneva, Oryol, Russia, pp. 217-222.
- Parushina N.V., Proskurin A.V. "Features of the formation of strategies for the development of marketplaces, considering the effectiveness of financial indicators", *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 13, no. 3A, pp. 820-826, DOI: 10.34670/AR.2023.54.60.092.

Информация об авторе

Елена Н. Пятшева, кандидат социологических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., 6; elena.pyatsheva@hotmail.com

Information about the author

Elena N. Pyatsheva, Cand. of Sci. (Sociology), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; elena.pyatsheva@hotmail.com

Научный журнал
Вестник РГГУ
Серия «Экономика и управление»
№ 4
2025

Дизайн обложки

E.B. Амосова

Корректор

Ж.П. Григорьева

Компьютерная верстка

E.B. Рагузина

Учредитель и издатель
Российский государственный гуманитарный университет
125047, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тверской,
Миусская пл., д. 6, стр. 6

Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС77-73407 от 03.08.2018 г.
Периодическое печатное издание

Подписано в печать 30.12.2025
Выход в свет 14.01.2026
Формат 60×90¹/₁₆
Уч.-изд. л. 9,4. Усл. печ. л. 10,1
Тираж 1050 экз. Свободная цена
Заказ № 2302

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