НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

МЕНЕДЖЕР

MANAGER

SCIENTIFIC JOURNAL

3 (117) 2026
ISSN 2518-1440



НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Основан в 1998 году

Учредитель – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)

Издатель – Донецкий филиал РАНХиГС

ISSN 2518 – 1440

Включён в Перечень рецензируемых научных изданий Минобрнауки России по группе научных специальностей 5.2 - Экономика (5.2.3. Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4. Финансы; 5.2.6. Менеджмент; 5.2.7. Государственное и муниципальное управление), присвоена категория К2, ID 9800, включён в базу данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Костровец Лариса Борисовна – главный редактор, д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Верига Анна Владимировна – зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Беганская Ирина Юрьевна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Безрукова Татьяна Львовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ВГЛТ им. Морозова», Воронеж, РФ;
Беленцов Владимир Николаевич – д-р экон. наук, профессор, независимый исследователь, Донецк, ДНР, РФ;
Василенко Дмитрий Валериевич – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Волощенко Лариса Михайловна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Глинская Ольга Сергеевна – д-р экон. наук, доцент, Волгоградский кооперативный институт, Волгоград, РФ;
Головина Татьяна Александровна – д-р экон. наук, профессор, Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС», Орёл, РФ;
Губерная Галина Константиновна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Доктор Анураг Хазарика - доцент кафедры коммерции колледжа Тезпур, Ассам, Индия, приглашенный преподаватель факультета экономики, бухгалтерского учёта и финансов Университета Тезпур, Ассам, Индия;
Доктор Самикшья Мадхукулля - доцент кафедры социологии Открытого университета 21-го века, США, ассистент преподавателя КХСОУ, колледж Тезпур, Ассам, Индия;
Егорова Марина Витальевна – д-р экон. наук, Минфин ДНР, Донецк, ДНР, РФ;
Жиляков Дмитрий Иванович – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Курский ГАУ», Курск, РФ;
Иванова Татьяна Леонидовна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Лепа Роман Николаевич – д-р экон. наук, профессор, ГБУ «Институт экономических исследований», Донецк, ДНР, РФ;
Науменко Светлана Николаевна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Нехайчук Дмитрий Валериевич – д-р экон. наук, доцент, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Республика Крым, РФ;
Нижегородцев Роберт Михайлович – д-р экон. наук, профессор, Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, Москва, РФ;
Овчаренко Людмила Александровна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Петрушевская Виктория Викторовна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Подгорный Владимир Васильевич – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Пономаренко Елена Викторовна – д-р гос. упр., профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Севка Виктория Геннадиевна – д-р экон. наук, профессор, ДОННАСА – филиал НИУ МГСУ, Макеевка, ДНР, РФ;
Тисунова Виктория Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ЛГУ им. Даля», Луганск, ЛНР, РФ;
Шевченко Мария Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО Луганский ГАУ, Луганск, ЛНР, РФ;
Шемяков Александр Дмитриевич – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Зайцева Виктория Вячеславовна – ответственный секретарь, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Иванченко Светлана Владимировна – технический секретарь, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ.

Адрес Учредителя: 119571, г. Москва, вн.тер.г.м.о. Тропарево-Никулино, пр-т Вернадского, д. 82, стр. 1
Адрес Издателя: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.
Адрес редакции: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Публикация статей осуществляется на условиях публичной оферты.
Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов.
Ответственность за точность и достоверность приведённых фактов, цитат, фамилий несут авторы.
При переиздании ссылка на Научный журнал «Менеджер» обязательна.
Распространяется бесплатно по специальной рассылке.
Литературный редактор А.В. Кравченко.
Рекомендовано к изданию решением учёного совета Донецкого филиала РАНХиГС,
протокол от 08.09.2026 № 13. Дата выхода в свет 29.09.2026.
Напечатано в типографии: ИП Криничная И. В., ОГРНИП 322930100019725 от 28.12.2022.
283015, г. Донецк, ул. Овнатаняна, д. 4. Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 28,8.
Периодичность изданий – 4 выпуска в год.

© Научный журнал «Менеджер», Донецкий филиал РАНХиГС, 2026

SCIENTIFIC JOURNAL "MANAGER"

It was founded in 1998

The founder – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

A publisher – Donetsk branch of RANEPA

ISSN 2518 – 1440

It is included in the List of peer-reviewed scientific publications of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation in the group of scientific specialties 5.2 - Economics (5.2.3. Regional and sectoral economics; 5.2.4. Finance; 5.2.6. Management; 5.2.7. State and Municipal Administration), assigned category K2, ID 9800

It is included in the database of the Russian Science Citation Index (RISC)

EDITORIAL TEAM

Larisa B. Kostrovets – Editor-in-Chief, DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Anna V. Veriga – Deputy Editor-in-Chief, DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Irina Yu. Beganskaya – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Tatyana L. Bezrukova – DSc(Econ), Professor, Voronezh State Forestry University named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia;

Vladimir N. Belentsov – DSc(Econ), Professor, independent researcher, Donetsk, DPR, Russia;

Dmitry V. Vasilenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Larisa M. Voloshchenko – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Olga S. Glinskaya – DSc(Econ). Associate Professor, Volgograd Cooperative Institute, Volgograd, Russia;

Tatiana A. Golovina – DSc(Econ), Professor, Central Russian Institute of Management – branch of RANEPA, Orel, Russia;

Galina K. Gubernaya – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DNR, Russia;

Dr. Anurag Hazarika – Asst. Prof. Commerce, Tezpur College, Assam, India; Guest Faculty of Sciences in Economics, Accounting and Finance at Tezpur University, Assam, India;

Dr. Samikshya Madhukullya – Assistant Professor of Sociology at 21st Century Open University, USA; Teaching Assistant at KKHSOU, Tezpur College, Assam, India;

Marina V. Egorova – DSc(Econ), Ministry of Finance of the DPR, Donetsk, DPR, Russia;

Dmitry I. Zhilyakov – DSc(Econ), Associate Professor, Kursk State Agrarian University named after I. I. Ivanov, Kursk, Russia;

Tatiana L. Ivanova – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Roman N. Lepa – DSc(Econ), Professor, Institute of Economic Research, Donetsk, DPR, Russia;

Svetlana N. Naumenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Dmitry V. Nekhaychuk – DSc(Econ), Associate Professor, V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Republic of Crimea, Russia;

Robert M. Nizhegorodtsev – DSc(Econ), Professor, V.A. Trapeznikov Institute of Management Problems of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia;

Lyudmila A. Ovcharenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Victoria V. Petrushevskaya – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Vladimir V. Podgorny – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Elena V. Ponomarenko – DPA, Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Victoria G. Sevka – DSc(Econ), Professor, DonNACEA - branch of NRU MGSU, Makeyevka, DPR, Russia;

Victoria N. Tisunova – DSc(Econ), Professor, Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, LPR, Russia;

Maria N. Shevchenko – DSc(Econ), Professor, Lugansk State Agrarian University named after K.E. Voroshilov, Lugansk, LPR, Russia;

Alexander D. Shemyakov – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Victoria V. Zaitseva – Executive Secretary, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;

Svetlana V. Ivanchenko – Technical Secretary, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia.

Founder's address: 82 Vernadskogo Avenue, bldg. 1, Troparevo-Nikulino Intracity Municipal District, 119571, Moscow
Publisher's address: 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR.
Editorial office address: 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR

The publication of articles is carried out on the terms of a public offer. The editors' point of view does not always coincide with the authors' point of view. The authors are responsible for the accuracy and reliability of the facts, quotations, and surnames provided. When republishing, a link to the Scientific Journal "Manager" is required. It is distributed free of charge through a special mailing list.
Literary editor A.V. Kravchenko.
Recommended for publication by the decision of the Academic Council of the Donetsk branch of RANEPA, Protocol No. 13 dated 09/08/2026. The release date is 09/29/2026.
Printed in the printing house: IP Krinichnaya I. V., OGRNIP 322930100019725 dated 12/28/2022.
283015, Donetsk, Ovnatanyan str., 4. Circulation of 100 copies. Conl. p. l. 28,8.
Periodicity of publications – 4 issues per year.

© Scientific Journal "Manager", Donetsk branch of RANEPA, 2026

С О Д Е Р Ж А Н И Е
C o n t e n t s

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
Modern management: problems of theory and practice

Балухина В.Д. Нематериальная мотивация персонала:
от Хоторнских экспериментов до современности
Baluhina V.D. Non-material staff motivation:
from the Hawthorne experiments to the modern era 5

Долженко Р.А. Модернизация оборудования как инструмент
повышения производительности труда
и организационной эффективности
Dolzhenko R.A. Equipment modernization as a tool for increasing
labor productivity and organizational efficiency 21

Ефремова Е.Н. Эндогенный цифровой след как стратегический
ресурс управления организацией
Efremova E.N. Endogenous digital footprint as a strategic resource
for organization management 37

Котов Е.В., Волкова Н.М. Теоретико-методологические основы
понимания эффективности системы управления:
интегративная ценностно-контекстуальная концепция
Kotov E.V., Volkova N.M. Theoretical and methodological foundations
of understanding management system effectiveness:
an integrative value-contextual concept 50

Овсянников В.О. Интеграция генеративного искусственного
интеллекта в бизнес-процессы малого и среднего бизнеса:
новые возможности и барьеры внедрения
Ovsyannikov V.O. Integration of generative artificial intelligence
into SME business processes: new opportunities
and implementation barriers 65

Савотченко С.К., Озаровская А.В. Организационно-экономическая
модель участия малых ИТ-предприятий в государственно-частном
партнёрстве на территории новых субъектов Российской
Федерации (на примере Запорожской области)
Savotchenko S.K., Ozarovskaya A.V. Organizational and economic
model for small IT enterprises participation in public-private
partnerships in the new constituent entities of the Russian
Federation (the case of Zaporozhye region) 75

Шибанов К.С. Доказательная оценка управленческих решений
об изменениях в промышленности
Shibanov K.S. Evidence-based evaluation of management decisions
on industrial changes 90

Eissa A.M.A.A. Generative artificial intelligence as infrastructure of marketing operational efficiency: a five-dimensional framework of emergent efficiency
Эисса А.М.А.А. Генеративный искусственный интеллект в качестве инфраструктуры операционной эффективности маркетинга: пятимерная концептуальная модель для повышения эффективности 102

ТЕОРИИ, КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
Theories, concepts and models of state and municipal administration

Диденко Д.В., Верига А.В. Цифровая трансформация учёта нефинансовых активов в госсекторе как фактор влияния на качество управления государственным имуществом
Didenko D.V., Veriga A.V. Digital transformation of non-financial asset accounting in the public sector as a factor influencing the quality of state property management 113

Маркова Н.И., Качанова Е.А., Родионов А.В. Муниципальное управление в рамках оценки уровня благоустройства зеленых пространств в городской среде (на примере г. Екатеринбурга)
Markova N.I., Kachanova E.A., Rodionov A.V. Municipal governance in the context of assessing the level of improvement of green spaces in the urban environment (a case study of Yekaterinburg) 130

Нерослов А.Д., Семенова Д.М., Паздникова Н.П. Исследование институциональных практик реализации концепции устойчивого развития в регионах России
Neroslov A.D., Semenova D.M., Pazdnikova N.P. Research of institutional practices for the implementation of the concept of sustainable development in the regions of Russia 141

Оборин М.С., Тимофеев В.Е. Особенности оценки результатов государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде
Oborin M.S., Timofeev V.E. Features of assessing the results of state management in the field of medical and health-improving services in a digital environment 154

Ткачева Д.С. Методика оценки механизма государственного управления достижением технологического лидерства
Tkacheva D.S. Methodology for assessing the mechanism of state management in achieving technological leadership 164

Odeh C.D. Evaluation of the effectiveness of public-private partnership mechanisms in managing the textile industry in Nigeria
Одех К.Д. Оценка эффективности механизмов государственно-частного партнёрства в управлении текстильной промышленностью в Нигерии 178

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ОТРАСЛЯМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ
Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Ващенко Н.В., Кравченко Е.С. Фреймовая архитектура сценарного выбора траекторий инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли
Vashchenko N.V., Kravchenko E.S. Frame architecture of scenario-based selection of innovative transformation trajectories of retail business models 197

Гончарук Е.А. Адаптация маркетинговых технологий в управлении сбытом непродовольственных товаров в условиях санкционных ограничений
Goncharuk E.A. Adaptation of marketing technologies in sales management of non-food products under sanctions restrictions 210

Дергунов А.И. Стратегический анализ устойчивого развития региональных инновационных систем в Российской Федерации
Dergunov A.I. Strategic analysis of sustainable development of regional innovation systems in the Russian Federation 225

Семенова И.В., Кузнецова Э.Р. Управление стратегической устойчивостью инновационного развития региона: анализ успешных практик
Semenova I.V., Kuznetsova E.R. Strategic sustainability management in regional innovation development: an analysis of best practices 237

Ушкалова Т.С. Современный подход к анализу и оценке уровня конкурентности ресурсного потенциала хозяйствующих субъектов
Ushkalova T.S. A modern approach to the analysis and assessment of the competitiveness level of the resource potential of economic entities 250

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ И БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ
Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Егоров П.В., Демидова Е.Н. Инвестиционная привлекательность регионов в условиях изменяющейся денежно-кредитной политики
Egorov P.V., Demidova E.N. Investment attractiveness of regions under conditions of changing monetary policy 266

Кузнецова В.В., Ларина О.И. Институциональные трансформации современных банковских систем и роль в них процесса концентрации
Kuznetsova V.V., Larina O.I. Institutional transformations of modern banking systems and the role of the concentration process in them 284

Саенко А.В. Субфедеральные и муниципальные облигации в механизме восстановления промышленного и социального потенциала
Saenko A.V. Sub-federal and municipal bonds in the mechanism of restoring industrial and social potential 296

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 5-20.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):5-20.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 331.101.3:316.628 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: M12, M52
EDN: WYOURZ

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ОТ ХОТОРНСКИХ ЭКСПЕРИМЕНТОВ ДО СОВРЕМЕННОСТИ

Вероника Дмитриевна Балухина
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия, vbakina02@mail.ru

Аннотация. **Проблема.** Исследование посвящено проблеме недостаточного использования потенциала нематериальной мотивации персонала в условиях цифровой трансформации, удалённой и гибридной занятости, а также возрастающей роли технократического контроля, что приводит к снижению вовлечённости, доверия и инновационной активности работников. Рассмотрены противоречия классической школы управления, ориентированной исключительно на материальное стимулирование и формальные регламенты, и необходимость перехода к гуманистической парадигме, учитывающей социальные, психологические и экзистенциальные потребности человека. **Методология.** Методология исследования базируется на историко-генетическом методе, сравнительно-сопоставительном анализе, системном подходе и концепции «точки бифуркации», заимствованной из теории сложных систем. Теоретической основой послужили результаты Хоторнских экспериментов Элтона Мэйо (1924-1932) и последующее развитие школы человеческих отношений, а также современные научные публикации по нематериальной мотивации (2021-2025). **Результаты исследования.** Результаты исследования показали, что ключевыми факторами производительности труда выступают не столько материальные условия, сколько чувство собственной значимости, внимание со стороны руководства, неформальные отношения в коллективе, самоконтроль и организационная культура. Обосновано, что чрезмерная регламентация, трекеры времени и алгоритмическое управление способны снижать внутреннюю мотивацию и провоцировать выгорание. Предложена базовая структура Нематериального контракта – добровольного соглашения, фиксирующего взаимные ожидания работника и руководителя в шести блоках: признание и обратная связь, автономия и самоконтроль, неформальные отношения, ценности и культура, развитие и право на ошибку, пересмотр и расторжение. **Практическое применение.** Практическое применение полученных результатов возможно в деятельности служб управления персоналом, организационных консультантов и руководителей при разработке систем мотивации, программ адаптации и наставничества, а также в учебных курсах по организационному поведению и управлению человеческими ресурсами. Инструмент позволяет повысить вовлечённость, лояльность и инновационный потенциал сотрудников без увеличения фонда оплаты труда и может быть адаптирован под различные типы организаций и форматы занятости.

Ключевые слова: Хоторнские эксперименты, нематериальная мотивация, точка бифуркации, человекоцентричность, неформальные отношения, самоконтроль, корпоративная культура, нематериальный контракт

Для цитирования: Балухина В. Д. Нематериальная мотивация персонала: от Хоторнских экспериментов до современности // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 5-20. EDN: WYOURZ.

© Балухина В. Д., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

NON-MATERIAL STAFF MOTIVATION: FROM THE HAWTHORNE EXPERIMENTS TO THE MODERN ERA

Veronika D. Baluhina
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia, vbakina02@mail.ru

Abstract. **Problem.** This study addresses the issue of underutilizing the potential of non-material staff motivation in the context of digital transformation, remote and hybrid work, and the increasing role of technocratic control, which leads to a decline in employee engagement, trust, and innovation. The paper examines the contradictions of the classical management school, which focuses exclusively on material incentives and formal regulations, and highlights the need for a transition to a humanistic paradigm that accounts for an individual's social, psychological, and existential needs. **Methodology.** The research methodology is based on the historical-genetic method, comparative analysis, a systems approach, and the concept of the "bifurcation point" borrowed from complex systems theory. The theoretical framework is grounded in the results of Elton Mayo's Hawthorne experiments (1924–1932) and the subsequent development of the human relations school, as well as contemporary scientific publications on non-material motivation (2021–2025). **Research Results.** The study demonstrates that key productivity factors are not merely material conditions, but rather a sense of personal significance, management attention, informal team relationships, self-control, and organizational culture. It is argued that excessive regulation, time trackers, and algorithmic management can diminish intrinsic motivation and provoke burnout. The paper proposes a basic structure for a "Non-Material Contract" – a voluntary agreement that formalizes the mutual expectations of the employee and the manager across six dimensions: recognition and feedback, autonomy and self-control, informal relationships, values and culture, development and the right to make mistakes, and review and termination. **Practical Application.** The findings can be applied by HR departments, organizational consultants, and managers in the development of motivation systems, onboarding, and mentoring programs, as well as in academic courses on organizational behavior and human resource management. This tool helps enhance employee engagement, loyalty, and innovation potential without increasing payroll costs and can be adapted to various types of organizations and employment formats.

Keywords: Hawthorne experiments, non-monetary motivation, bifurcation point, human-centricity, informal relationships, self-control, corporate culture, psychological contract

For citation: Baluhina, V. D. (2026). Non-material staff motivation: from the Hawthorne experiments to the modern era. *Scientific Journal "Manager", 3*(117), 5–20. (In Russian). EDN: WYOURZ.

Введение

В условиях быстрого развития цифровых технологий, распространения удалённой и гибридной занятости, а также стратегического акцента на повышение эффективности использования человеческого капитала актуальность разработки современных подходов к нематериальной мотивации персонала значительно возрастает. В этом контексте особое значение приобретают концепции и инструменты, базирующиеся на фундаментальных открытиях Хоторнских экспериментов Элтона Мэйо (1924-1932), которые позволяют осмыслить природу трудовой мотивации за пределами чисто экономических стимулов. Постоянное изменение социально-трудовых отношений, внедрение алгоритмического управления, трекеров времени и систем тотального контроля усложняют деятельность организаций, увеличивают риски демотивации и выгорания сотрудников, а также требуют высокой адаптивности управленческих решений.

© Baluhina, V. D., 2026

В связи с этим требуется внедрение инновационных управленческих технологий, способных обеспечить систематизацию, актуализацию и практическую реализацию принципов человекоцентричности, адаптируемых под конкретные задачи и потребности современных предприятий. Действующие инструменты (преимущественно материальное стимулирование, формальный контроль, жёсткая регламентация) зачастую не справляются с этой задачей в условиях динамично меняющейся среды труда и смены поколений работников, что подчёркивает необходимость проведения научных исследований и разработок в области нематериальной мотивации, опирающихся на эмпирическое наследие Хоторнских экспериментов. Разработка таких подходов способна значительно снизить операционные риски, повысить вовлечённость и лояльность персонала, ускорить адаптацию организаций к новым вызовам, что делает тему исследования крайне актуальной как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является обоснование предложений по развитию нематериальной мотивации персонала на основе результатов Хоторнских экспериментов в контексте реализации человекоцентричного подхода.

Задачами исследования являются проведение анализа предпосылок и основных этапов Хоторнских экспериментов (освещение, изолированная комната, массовое интервьюирование), выявление факторов, влияющих на переход от классической школы управления к гуманистической парадигме, а также обзор современных инструментов нематериальной мотивации, таких как программы адаптации, наставничество, системы признания заслуг и регулярная обратная связь, для повышения вовлечённости и лояльности персонала. Кроме того, предполагается систематизация теоретических подходов к неформальным отношениям, самоконтролю и корпоративной (организационной) культуре, а также оценка роли человекоцентричного подхода в противовес технократическому контролю (трекеры времени, алгоритмическое управление). В рамках исследования также планируется создание прототипа «Нематериального контракта» – добровольного соглашения, фиксирующего взаимные ожидания работника и руководителя в сферах признания, автономии, неформальных отношений, ценностей и права на ошибку, а затем анализ его эффективности и возможностей дальнейшего внедрения с целью повышения вовлечённости и инновационного потенциала персонала без увеличения фонда оплаты труда.

Методы исследования

В качестве источников исследования использовались классические труды участников Хоторнских экспериментов (Ретлисбергер, Диксон, Мэйо), материалы, размещённые на официальных сайтах и в электронных СМИ, а также данные, представленные в монографиях, авторефератах диссертаций и научных публикациях российских и зарубежных авторов за период 1933-2023 гг. В процессе работы применялись общенаучные и специальные методы сбора и анализа информации, среди которых – историко-генетический метод, сравнительно-сопоставительный анализ, системный подход, контент-анализ, метод теоретического моделирования и критический анализ.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Актуальность нематериальной мотивации персонала сегодня часто объясняют сменой поколений, развитием цифровых технологий или кризисом традиционных форм занятости. Однако фундаментальные основания этого интереса были заложены почти сто лет назад – в ходе Хоторнских экспериментов Элтона Мэйо. Именно эти исследования стали той точкой бифуркации, после которой управленческая мысль окончательно отказалась от модели «экономического человека», реагирующего исключительно на материальное стимулирование [1, с. 62]. Было эмпирически доказано: производительность труда зависит не столько от освещения, перерывов или зарплаты, сколько от чувства собственной значимости, внимания со стороны руководства и характера неформальных отношений в коллективе Сам факт участия в эксперименте повышал выработку сильнее, чем любые материальные улучшения, – феномен, получивший название «Хоторнский эффект» [2]. Тем самым был открыт прямой путь к пониманию того, что человек на работе остаётся

человеком, и его социальные, психологические и экзистенциальные потребности в признании, принадлежности и самоуважении не менее, а в долгосрочной перспективе более значимы, чем чисто экономические стимулы.

Сегодня значимость нематериальной мотивации не только не снизилась, но и многократно возросла. В условиях цифровой трансформации, распространения удалённой и гибридной занятости, а также тотального контроля с помощью трекеров времени и алгоритмического управления компании сталкиваются с парадоксом: формальные инструменты повышения эффективности (нормирование, слежение, штрафы) всё чаще дают обратный эффект – снижают доверие, убивают внутреннюю мотивацию и провоцируют выгорание. Как подчёркивают М. А. Якупов и М. М. Гильманов, именно в этой ситуации выводы Хоторнских экспериментов приобретают второе дыхание, а сравнение материальных и нематериальных систем мотивации становится особенно актуальным [3, с. 121-130]. Как показывают современные исследования М. В. Лопыревой и Ж. Н. Авиловой, ключевыми факторами удержания кадров и вовлечённости становятся не столько зарплата и бонусы, сколько признание заслуг, обратная связь, возможность влиять на рабочие процессы и ощущение заботы со стороны руководства [4, с. 365-370]. Более того, идеи Э. Мэйо получили развитие в концепциях самоконтроля, неформальных отношений и корпоративной культуры, которые позволяют компаниям снижать издержки на формальный надзор и одновременно повышать творческую отдачу сотрудников [5, с. 250]. Таким образом, нематериальная мотивация остаётся не просто «мягким дополнением» к жёстким стимулам, а самостоятельным и всё более востребованным рычагом управления, а Хоторнские эксперименты продолжают служить её эмпирическим и концептуальным фундаментом.

Понятие «точка бифуркации» заимствовано из естественных наук, где оно обозначает критическое состояние системы, при котором незначительное воздействие приводит к кардинальной смене траектории её развития. В применении к науке об управлении точкой бифуркации следует считать такой исторический момент, когда накопленные противоречия существующей парадигмы достигают предела, а новые эмпирические данные перестают вписываться в устоявшиеся теоретические схемы. Это переломный этап, после которого развитие научной мысли неизбежно меняет направление, открывая принципиально иные подходы к пониманию предмета. Хоторнские эксперименты стали именно таким моментом в истории менеджмента – они разрушили веру в то, что работником можно эффективно управлять исключительно через формальные нормы и материальное стимулирование [1, с. 62]. Последующие исследователи единодушно признают, что именно эти наблюдения обозначили границу между классической и гуманистической парадигмами управления. К. М. Ушаков подчёркивает непреходящее значение этого открытия, указывая на то, что социальное измерение труда стало неотъемлемой частью теории и практики [6, с. 4-5].

Несмотря на то, что Хоторнские эксперименты были проведены почти столетие назад, интерес к ним и к феномену «Хоторнского эффекта» не угасает. В предоставленном списке литературы представлены как классические работы непосредственных участников и первых интерпретаторов экспериментов, так и современные исследования, переосмысливающие их значение. Фундаментальной работой является труд Э. Мэйо «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), в котором были сформулированы основные принципы доктрины «человеческих отношений», оказавшей огромное влияние на развитие управленческой мысли [7, с. 115-120; 8]. Современные авторы, такие как Е. В. Бурмистрова и Е. А. Такишина, исследуют конкретные способы использования нематериальной мотивации для развития трудового потенциала организации, связывая их с программами адаптации и корпоративной культуры [9, с. 73-80]. С. Н. Ясенок и А. Е. Калашников рассматривают нематериальную мотивацию как эффективный инструмент управления персоналом на современных предприятиях сферы услуг [10, с. 1062-1067]. Наконец, В. Н. Чупрова (2023) анализирует Хоторнские эксперименты как методы повышения производительности труда, показывая их актуальность для современной экономики [11, с. 207-210]. Обобщающий характер носят статьи А. Н. Перевалова и Ю. А. Макаровой с соавторами, в которых подведены итоги влияния нематериальной мотивации на эффективность работы организаций [12, с. 89-92; 13, с. 56-58].

К началу XX века в промышленности США господствовали принципы научного менеджмента, разработанные Ф. Тейлором и его последователями. Как отмечает автор статьи «История научного менеджмента в США», тейлоризм представлял собой подход, который стремился полностью рационализировать производственный процесс, рассматривая работника как придаток машины, чьё поведение поддаётся точному расчёту и контролю [1, с. 60]. Главными инструментами управления считались детальное нормирование труда, жёсткий контроль со стороны мастеров и система материального стимулирования, построенная на принципе «сдельной оплаты». Согласно классической теории, рабочий представлялся как «экономический человек» (*homo economicus*), чьё поведение определяется исключительно рациональным стремлением к максимизации личного дохода.

К 1920-м годам, несмотря на впечатляющие успехи в росте производительности, тейлористская модель начала демонстрировать серьёзные ограничения. Противоречия между трудом и капиталом обострялись, что выражалось в высокой текучести кадров, росте саботажа и падении лояльности работников. Становилось очевидно, что формальные механизмы управления не охватывают всей сложности поведения человека в организации. Классическая школа фактически игнорировала социальные и психологические аспекты труда, что создавало предпосылки для поиска новых подходов. Хоторнские эксперименты планировались для того, чтобы усовершенствовать классические методы управления. Однако именно эти исследования в итоге поставили под сомнение прежние фундаментальные теоретические постулаты [6, с. 4].

Время проведения опытов пришлось на «ревущие двадцатые» – эпоху, когда США переживали бурный промышленный расцвет, но одновременно и период, когда зародилось серьёзное напряжение в социуме и общественные разногласия достигли своего пика.

После Первой мировой войны перед американскими компаниями возникла непростая задача: сохранять конкурентоспособность, а также избегать значительного роста операционных расходов. Основными трудностями стали высокая текучесть и низкая лояльность персонала [2]. Благодаря тому, что Western Electric принадлежала американской телекоммуникационной компании (American Telephone and Telegraph Company), она обладала достаточными ресурсами, потому могла инвестировать в перспективные, долгосрочные научные проекты. В связи с этим неформальные взаимоотношения и забота о сотрудниках стали значимы для достижения практических целей. Компании стремились к выработке устойчивых управленческих моделей: нужно было добиться высоких результатов, но при этом избежать запугивания персонала и роста зарплат, что финансово нецелесообразно в условиях кризиса. Социальный заказ на более «тонкие» методы управления людьми стал важным внешним фактором, определившим высокий интерес к результатам хоторнских исследований [14].

Программа исследований на заводе Hawthorne Works включала несколько этапов, каждый из которых вносил свой вклад в формирование новой парадигмы [15].

Первый этап (1924-1927 гг.) – эксперименты с освещением. Исследователи ставили перед собой задачу выявить корреляцию между интенсивностью освещения и производительностью труда. Рабочих разделили на контрольную и экспериментальную группы. Вопреки ожиданиям, увеличение освещённости в экспериментальной группе приводило к росту производительности, однако, когда освещённость начали снижать, производительность продолжала расти. Этот парадоксальный результат, зафиксированный и в контрольной группе, где условия не менялись, показал, что существует фактор, более значимый, чем физические условия труда. Как отмечает G. Adair, исследователи впервые столкнулись с явлением, которое позже назовут «Хоторнским эффектом»: сам факт участия в эксперименте и осознание своей значимости изменяли поведение людей сильнее, чем независимые переменные [2, с. 342].

Второй этап (1927-1929 гг.) – эксперименты в изолированной комнате (комната сборки реле). Для выяснения причин неудач первого этапа Э. Мэйо и его команда изолировали группу из шести сборщиц реле в отдельном помещении. В течение нескольких лет учёные систематически изменяли условия труда: вводили и отменяли перерывы различной продолжительности, сокращали рабочий день, изменяли систему оплаты, предоставляли бесплатное питание [7, с. 115]. Ключевым результатом стало то, что производительность

труда неуклонно росла практически при любых изменениях. Самое важное наблюдение заключалось в том, что после отмены всех введённых улучшений (возврат к исходному режиму без перерывов) производительность осталась на достигнутом высоком уровне. Этот факт убедительно доказывал, что причина роста производительности – не материальные условия как таковые, а изменение социальной ситуации: работницы сформировали сплочённую малую группу, чувствовали свою значимость, получали внимание со стороны исследователей и самостоятельно установили неформальные нормы выработки, превышавшие заводские.

Третий этап (1931-1932 гг.) – программа массового интервьюирования. Масштабная программа, охватившая более 20 тысяч работников, была направлена на изучение субъективных установок и эмоционального состояния персонала [8, с. 112]. В ходе глубинных интервью выяснилось, что на поведение рабочих сильнее всего влияют неформальные отношения в коллективе, групповые нормы, а также личное отношение со стороны непосредственного руководителя [11, с. 208; 16, с. 53]. Было обнаружено существование «неформальной организации» – системы социальных связей и норм, которая может либо способствовать, либо препятствовать достижению целей формальной организации. Как подчёркивает Р. Г. Коротенкова, именно на этом этапе стало ясно, что социальные законы функционирования группы часто перевешивают экономические стимулы, а морально-психологический климат является важнейшим нематериальным активом [16, с. 53-57].

Хоторнские эксперименты нанесли сокрушительный удар по постулатам классической школы управления. Они эмпирически доказали, что работник – это не изолированный «экономический человек», а социальное существо, чьё поведение определяется принадлежностью к группе и сложной системой межличностных отношений. Э. Мэйо в своей работе «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933) сформулировал основные принципы новой доктрины: индустриальный конфликт не является неизбежным следствием экономических противоречий; он может быть преодолён через развитие навыков управления человеческими отношениями [7; 8]. Он подчёркивал, что индустриальная система, ориентированная исключительно на техническую эффективность, неизбежно порождает социальную дезорганизацию, которую невозможно компенсировать повышением заработной платы.

В противовес тейлоризму, который фокусировался на организации труда (*job*), школа «человеческих отношений» сместила фокус на организацию людей (*people*) [17]. Управление стало пониматься не как инженерная деятельность по оптимизации операций, а как социальная практика, направленная на создание благоприятного психологического климата. Как отмечает А. А. Казакова, именно Хоторнские эксперименты привели к пониманию того, что преимущество нематериальной мотивации является ключевым способом достижения эффективной работы [18, с. 182-184]. Этот переход представлял собой подлинную точку бифуркации, после которой развитие управленческой мысли пошло по принципиально новому пути, породив в дальнейшем поведенческие теории, концепции лидерства и организационной культуры. Об этом также пишут Е. А. Малышев, К. Д. Кононович и М. Е. Целик, отмечая, что инновационные формы мотивации органично сочетают материальные и нематериальные стимулы [19, с. 274-280].

Социально-философское значение Хоторнских экспериментов выходит далеко за рамки прикладного менеджмента. Они ознаменовали переворот в понимании природы человека в индустриальном обществе. Если классическая теория рассматривала рабочего как фактор производства, функциональный элемент (аналогичный «винтику» в машине), то эксперименты Э. Мэйо вернули в научный дискурс представление о личности, обладающей чувствами, социальными связями и стремлением к признанию. Как подчёркивают Т. Н. Бурова и И. В. Савенкова, «Хоторнские исследования разрушили представление о работнике как о пассивном объекте управленческих воздействий, показав, что он является активным субъектом, заинтересованным в признании и самореализации» [20, с. 63-67].

Главный вывод экспериментов заключался в том, что на производительность сильнее всего влияют не материальные условия, а психологические и социальные факторы. Сам факт участия в эксперименте, ощущение своей значимости и внимания со стороны руководства повышали выработку сильнее, чем любые перерывы или доплаты. Это открытие имело глубокий этический

смысл: оно утверждало, что достоинство работника не может быть сведено к его трудовой функции. Управление, игнорирующее этот аспект, неизбежно сталкивается с сопротивлением, саботажем и снижением эффективности. К. М. Ушаков в своей работе подчёркивает, что даже с учётом всех методологических оговорок, историческое значение Хоторнских экспериментов не подлежит сомнению [6, с. 5]. Философский смысл экспериментов в том, что они доказали: человек на работе остаётся человеком, а не просто функцией. Этот тезис лёг в основу всех последующих гуманистических теорий управления, от теорий мотивации А. Маслоу до концепций психологического контракта и вовлечённости персонала. В более широком социально-философском контексте Хоторнские эксперименты стали частью критики технократического рационализма, указав на ограниченность сугубо инструментального подхода к человеку в эпоху индустриального общества [15].

Несмотря на революционное значение, Хоторнские эксперименты с самого начала стали объектом серьёзной критики. Позже многие исследователи подвергли сомнению чистоту методологии и достоверность интерпретаций. Стэнли Милгрэм, например, считал, что работницы могли повышать производительность не от хорошего отношения, а от страха перед увольнением, видя в психологах «шпионов» компании, что в условиях Великой депрессии было особенно актуально [2]. Другие критики указывали на недостатки экспериментального дизайна: в ходе эксперимента в «комнате сборки реле» две работницы были заменены на более производительных, что могло исказить результаты, а также использовалась система премирования за выработку группы, что частично возвращало нас к экономическому стимулированию [2, с. 342]. Сходные сомнения высказывались и другими исследователями, однако, как отмечает К. М. Ушаков, даже с учётом всех методологических оговорок, историческое значение Хоторнских экспериментов не подлежит сомнению: они навсегда изменили язык и фокус управленческой мысли, сделав социальное измерение труда неотъемлемой частью теории и практики [6, с. 5].

Хоторнские эксперименты стали катализатором для целой волны теоретических разработок в области управления. В 1940-1950-е годы идеи школы «человеческих отношений» были развиты в теориях мотивации Абрахама Маслоу (иерархия потребностей), Дугласа Макгрегора (теории X и Y) и Фредерика Герцберга (двухфакторная теория) [1, с. 72]. А. Маслоу, например, напрямую опирался на хоторнские выводы, утверждая, что после удовлетворения базовых физиологических потребностей и потребности в безопасности на первый план выходят социальные потребности и потребность в признании – именно те факторы, которые были задействованы в экспериментах.

В 1960-1970-е годы парадигма сместилась от «человеческих отношений» к «человеческим ресурсам», что означало переход от создания комфортной среды к активному использованию потенциала сотрудников для достижения организационных целей [17]. Однако, как отмечает А. С. Канаев и В. А. Венкова, именно Хоторнские эксперименты заложили основу для понимания того, что инвестиции в социальный капитал организации (доверие, сплочённость, лояльность) имеют не меньшую, а в долгосрочной перспективе даже большую отдачу, чем инвестиции в технологии [21, с. 66].

Современные концепции управления талантами, вовлечённости персонала и корпоративной культуры напрямую наследуют идеи, впервые выявленные в Хоторне. А. С. Воробьёв и Д. Ю. Бурлов подчёркивают, что «корпоративная культура является эффективным инструментом нематериальной мотивации, оказывающим значимое влияние на вовлечённость, лояльность и удовлетворённость трудом сотрудников» [22, с. 1453-1468].

Важным теоретическим продолжением идей, заложенных Хоторнскими экспериментами, является обоснование необходимости перехода от внешнего формального контроля к внутреннему самоконтролю сотрудников. Как справедливо отмечает А. М. Магомедова, в современной организации грамотное построение системы нематериальной мотивации позволяет опираться на внутренний самоконтроль сотрудников, что снижает потребность в избыточном внешнем надзоре [23, с. 1206-1209]. Ключевой вывод современных исследований заключается в том, что развитие самоконтроля способствует росту творческой составляющей труда, тогда как жёсткий внешний контроль, напротив, подавляет инициативу. Этот тезис напрямую перекликается с «Хоторнским эффектом»: и в 1930-е, и в 2020-е годы исследователи приходят к выводу, что давление формальных норм снижает внутреннюю мотивацию, а доверие и предоставление автономии повышают

производительность. Таким образом, современная практика управления должна стремиться к балансу: заменять там, где это возможно, внешний контроль (наблюдение, штрафы, принуждение) на самоконтроль, основанный на принятии сотрудником целей организации и личной ответственности.

Как показали Хоторнские эксперименты, формальная структура организации никогда не исчерпывает всей полноты реальных отношений между людьми. Наряду с должностными предписаниями всегда возникают неформальные связи – на основе симпатий, общих интересов, взаимного доверия или, напротив, неприязни.

Влияние этих отношений на эффективность управления может быть как позитивным, так и негативным. С одной стороны, неформальные связи ускоряют коммуникацию и повышают взаимопомощь; с другой – неформальные группы способны вырабатывать собственные нормы, направленные против целей организации (например, негласное ограничение выработки, впервые обнаруженное в Хоторнских экспериментах). Как подчёркивают Ю. А. Чаадаева и А. В. Седлецкий, грамотно выстроенная нематериальная система мотивации позволяет управлять этими процессами и превращать неформальные отношения в дополнительный ресурс [24, с. 372-375]. Особого внимания заслуживает трактовка неформальных отношений как социального ресурса. М. А. Овчарова и И. А. Гладкова добавляют, что эффективное управление неформальными связями возможно через развитие корпоративной культуры, которая задаёт приемлемые рамки для неформальных взаимодействий [25, с. 124-128].

Таким образом, выводы Хоторнских экспериментов о существовании и значимости неформальной организации не только многократно подтверждены, но и получили практическое развитие в современных исследованиях. Следовательно, перед современным руководителем стоит задача не подавления неформальных связей (что было бы и невозможно, и контрпродуктивно), а задача их диагностики, учёта и мягкого направления в русло, согласующееся с целями организации.

Именно из осознания решающей роли неформальных отношений и выросло впоследствии понятие организационной (корпоративной) культуры. Хоторнские эксперименты впервые эмпирически показали, что в любой организации существует не только формальная структура, но и особая система ценностей, норм, негласных правил и образцов поведения, которые во многом определяют эффективность труда. Сегодня это явление описывается через категории организационной и корпоративной культуры. Как отмечают Е. М. Кобозева и С. М. Кузнецов, хотя эти понятия часто используются как синонимы, между ними есть содержательные различия: организационная культура шире и включает в себя базовые предположения и ценности, разделяемые всеми членами организации, тогда как корпоративная культура чаще акцентирует управляемые, целенаправленно формируемые аспекты, связанные с миссией и брендом компании [5, с. 250-254]. А. С. Воробьёв и Д. Ю. Бурлов рассматривают корпоративную культуру как «стратегический инструмент нематериальной мотивации», подчёркивая, что она не может быть введена приказом или инструкцией – она складывается исторически, через повседневные взаимодействия, через то, как руководители реально ведут себя, а не декларируют [22, с. 1453]. Именно этот вывод прямо вытекает из хоторнских наблюдений: никакие формальные улучшения условий труда не дают устойчивого эффекта, если они не подкреплены изменениями в самой ткани межличностных отношений и разделяемых смыслах.

И. А. Полякова идёт дальше и рассматривает корпоративную культуру как важнейший элемент системы управления мотивацией, который может быть сознательно смоделирован и управляем [26, с. 176-179]. Она предлагает подход, в котором корпоративные ценности становятся не просто фоном, а инструментом повышения лояльности, вовлечённости и, в конечном счёте, производительности. Хоторнские эксперименты продемонстрировали, что важно учитывать реальные взаимоотношения внутри коллектива для того, чтобы успешно «внедрить» культуру сверху. Эффективная корпоративная культура не должна навязываться, она формируется благодаря признанию значимости каждого сотрудника, пониманию его нужд и построению доверительных отношений без тотального надзора. Современные дебаты об организационной культуре берут своё начало в работах Э. Мэйо: в корне поменялось представление о работнике как «детали механизма», особую роль играла организация как живое сообщество, движимое культурой.

Ключевым последствием Хоторнских экспериментов стало их воздействие на формирование концепций трудовой мотивации. Устарела идея о том, что поведение человека на рабочем месте ограничивается зависимостью от материального вознаграждения, что повлекло кардинальный пересмотр самой сути мотивации. Хоторнские эксперименты стали точкой бифуркации для развития школы «человеческих отношений» в менеджменте, которая сместила внимание с технических условий труда и формальной структуры на социальные взаимодействия и психологическое благополучие работников.

Впоследствии идеи, впервые эмпирически обоснованные, получили развитие в классических теориях мотивации. Абрахам Маслоу, создавая свою иерархию потребностей, опирался на хоторнские выводы о том, что после удовлетворения базовых физиологических потребностей и потребности в безопасности на первый план выходят социальные потребности и потребность в признании – именно те факторы, которые были задействованы в экспериментах. Д. МакГрегор в своей теории X и Y противопоставил авторитарный подход (где работник рассматривается как ленивый и нуждающийся в принуждении) демократическому (где труд – естественная потребность, а человек способен к самоорганизации), что напрямую перекликается с хоторнским различением формального принуждения и внутренней мотивации, возникающей в условиях доверия и внимания. Ф. Герцберг, разработавший двухфакторную модель мотивации, также наследовал хоторнскую традицию: он разделил факторы на гигиенические (условия труда, зарплата) и мотиваторы (признание, ответственность, достижение), показав, что улучшение гигиенических факторов лишь снимает неудовлетворённость, но не создаёт подлинной вовлечённости – точно так же, как в Хоторнских экспериментах материальные условия не были главным драйвером роста производительности.

Под влиянием этих идей само управление стало рассматриваться не как система команд и тотального контроля, а как система создания условий для раскрытия человеческого потенциала. Современные подходы к управлению персоналом – управление вовлечённостью, служебное лидерство (*servant leadership*), гибкие командные модели (*agile*) – прямо наследуют принципы, впервые выявленные в Хоторне. Исследования в области организационного поведения, корпоративной культуры, эмоционального интеллекта также опираются на фундаментальный тезис о том, что человек на работе остаётся человеком, чьи социальные и психологические потребности требуют удовлетворения не меньше, чем материальные [14]. Таким образом, Хоторнские эксперименты не только обозначили точку бифуркации в истории управленческой мысли, но и задали вектор развития теорий мотивации на десятилетия вперёд, сохраняя свою актуальность и в современных дискуссиях о природе трудовой деятельности.

Выводы Хоторнских экспериментов не устарели и сегодня. Современные исследования вовлечённости персонала, корпоративной культуры и психологического климата прямо вытекают из идей Э. Мэйо [14]. Как отмечает А. В. Тебекин, «использование исторического опыта реализации концепции управления Э. Мэйо в современных условиях позволяет не только осмыслить эволюцию управленческой мысли, но и выявить новые перспективы для повышения эффективности организаций в эпоху цифровой трансформации» [27, с. 40-42]. На сегодняшний день ключевыми стимулами высокой мотивации труда остаются внимание к сотруднику, выделение его достижений, а также благоприятные отношения в коллективе.

Как подчёркивает М. В. Киек, идеи, заложенные в Хоторнских экспериментах, имеют успех и в современности, например балльно-рейтинговая система оценки, которая помогает акцентировать внимание на признании заслуг и вклада каждого сотрудника [28, с. 50-52]. Аналогично, Н. А. Биктимирова и В. Р. Савицкая отмечают, что программы адаптации, наставничества, регулярные встречи *one-to-one* (периодические координационные собрания руководителей и подчинённых) и процедуры вручения наград за достижения – прямое наследие хоторнских принципов в наши дни [29, с. 219-222].

Удалённый и гибридный формат работы стали общепринятой практикой. В ситуации, когда сотрудники страдают от нехватки живого общения и ведут затворнический образ жизни, формирование искусственной среды «внимания и вовлечённости» является действенным инструментом не только для сохранения кадров и увеличения производительности труда, но и предотвращения их текучести [17]. В период пандемии COVID-19 был проведён ряд исследований, которые наглядно продемонстрировали,

что сотрудники, которые регулярно получали обратную связь от руководящего звена, ощущали поддержку и заботу со стороны начальства, показали высокие результаты и меньше были подвержены профессиональному выгоранию [14].

Наряду с этим, в эпоху интеграции цифровых технологий и абсолютного контроля (использование трекеров времени, программ слежения за активностью, систем видеонаблюдения) Хоторнские эксперименты выполняют прогностическую и предупредительную функции. Они напоминают об опасности возврата к технократическому подходу, который игнорирует социальную природу человека [2]. Чрезмерный контроль, как показывают современные исследования, снижает доверие, убивает внутреннюю мотивацию и приводит к эффекту, противоположному «Хоторнскому», – демотивации и выгоранию. Таким образом, дилемма, впервые очерченная в Чикаго в 1920-х годах – баланс между формальным контролем и человеческим отношением – остаётся центральной для управленческой практики и сегодня.

Хоторнские эксперименты стали той самой точкой бифуркации, после которой управление перестало быть чисто инженерной дисциплиной и превратилось в социальную науку. Проведённые на стыке индустриальной эпохи и эпохи массового потребления, они эмпирически доказали ограниченность модели «экономического человека» и заложили фундамент для развития школы «человеческих отношений» [1, с. 70; 6, с. 68]. В ходе анализа исторического контекста было выявлено, что предпосылки для этого перелома сложились в результате кризиса классического тейлоризма и изменения социально-экономических условий 1920-1930-х годов [14; 2].

Изучение этапов экспериментов – от опытов с освещением до программы массового интервьюирования – позволило проследить, как случайно обнаруженный парадокс перерос в осознанную теоретическую концепцию, согласно которой эффективность производства зависит не только от технологий, но и от отношений между людьми, их чувства собственной значимости и групповых норм [7; 15]. Социально-философское значение этого открытия трудно переоценить: оно вернуло в дискурс управления понятие личности, утвердило приоритет социальных связей над формальной структурой и обозначило этические границы управленческого воздействия.

Несмотря на обоснованную методологическую критику, поднятую исследователями (включая вопросы репрезентативности выборки и возможного влияния внешних факторов, таких как Великая депрессия) [2], историческая роль Хоторнских экспериментов как точки бифуркации остаётся незыблемой. Они изменили сам язык менеджмента, введя в него понятия неформальной организации, лидерства, удовлетворённости трудом и корпоративной культуры. Более того, они задали вектор развития управленческой мысли на десятилетия вперёд, повлияв на формирование поведенческого подхода, теорий мотивации и современных концепций управления человеческими ресурсами [1, с. 74].

В современной практике управления, особенно в условиях цифровизации и распространения удалённой работы, дилемма, впервые выявленная Э. Мэйо, приобретает новую остроту. Компании вынуждены искать баланс между использованием технологий контроля и сохранением «человеческого лица» [17; 11]. Дальнейшие исследования могут быть посвящены тому, как сочетать интересы работодателя и наёмного работника, например трудовой договор фиксирует формальные обязанности и материальные условия, новым предложением может стать «нематериальный контракт» – отдельный документ или раздел, где прописываются ожидания сторон в отношении признания, автономии, обратной связи, возможности влиять на решения, участия в неформальных событиях. Такой контракт не имеет юридической силы, но создаёт психологический якорь. Он базируется на выводах Хоторнских экспериментов о значимости внимания и на современных исследованиях показанных, в частности, в работе К. С. Тимаковой и Н. А. Юкиной [30, с. 268-270]. Практическая новизна состоит в том, что сотрудник и руководитель вместе обсуждают и подписывают «правила человеческих отношений», что снижает неопределённость и повышает взаимные ожидания. Разработанная структура Нематериального контракта, включающая шесть ключевых блоков, отражена на рисунке 1.

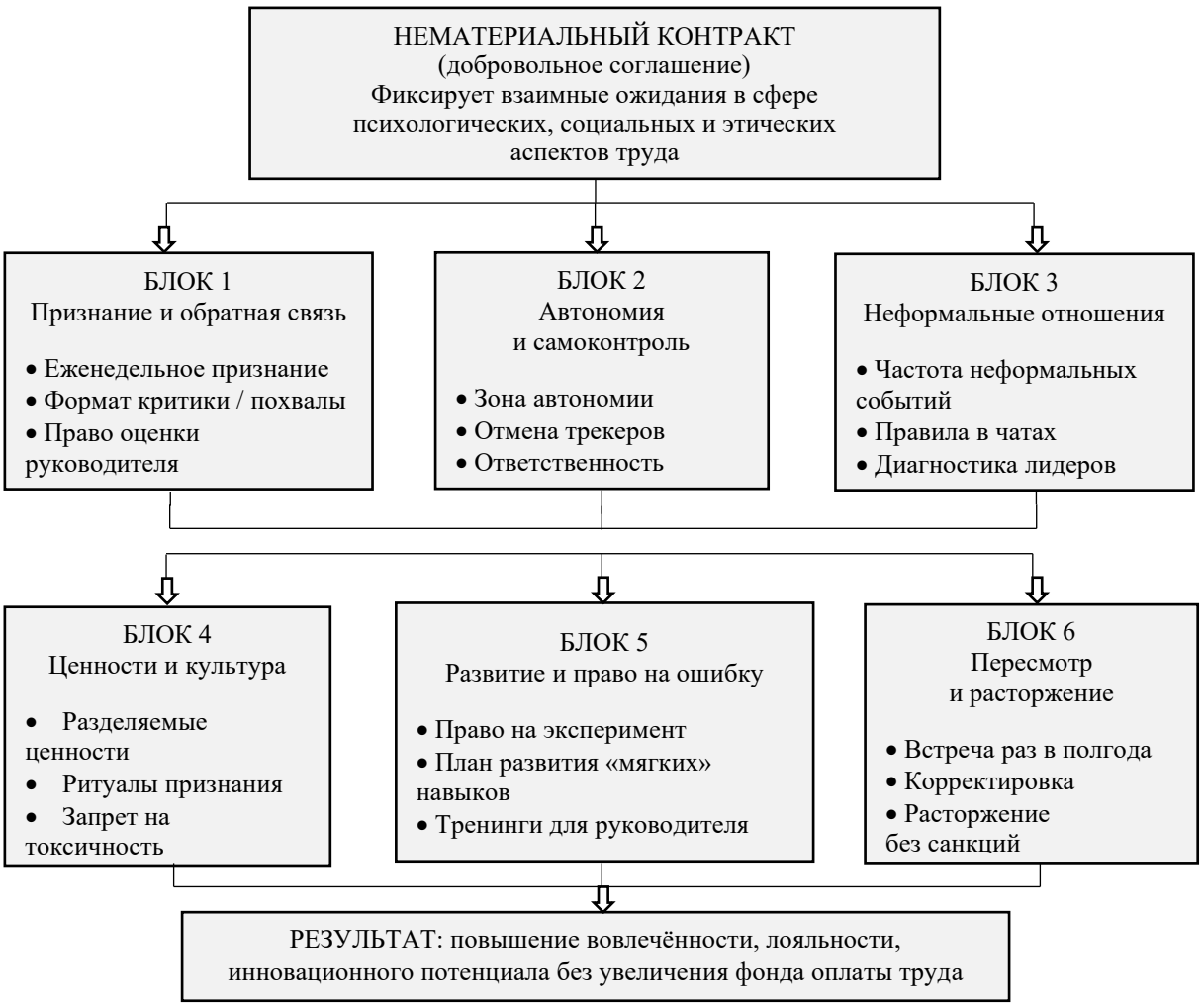


Рисунок 1 – Базовая структура Нематериального контракта
Figure 1 – Basic Structure of the Intangible Contract

Предложенная структура из шести блоков базируется на ключевых выводах Хоторнских экспериментов и положениях теории мотивации. Блок «Признание и обратная связь» вытекает из «хоторнского эффекта» – роста производительности вследствие осознания работником собственной значимости [2]. Блок «Автономия и самоконтроль» отражает вывод о необходимости перехода от внешнего контроля к внутренней мотивации [23, с. 1206-1209]. Блок «Неформальные отношения» аккумулирует открытие о решающем влиянии неформальной организации [7; 8]. Блок «Ценности и культура» развивает тезис о формировании системы ценностей как инструмента мотивации [22, с. 1453-1468]. Блок «Развитие и право на ошибку» связан с пониманием работника как активного субъекта, заинтересованного в самореализации [20, с. 63-67]. Блок «Пересмотр и расторжение» отражает динамический характер взаимных ожиданий [1, с. 62].

Отсутствие юридической силы не означает невозможности выполнения. Данный контракт представляет собой разновидность психологического контракта – негласного свода взаимных ожиданий между работником и работодателем. Как показано в работе [1, с. 62-64], выполнение или нарушение такого контракта напрямую влияет на удовлетворённость и лояльность персонала. Основным механизмом обеспечения выступает доверие. Добровольно принимая обязательства, руководитель и подчинённый создают совместно согласованный набор ожиданий. Регулярные встречи и обратная связь становятся инструментом «мягкого» контроля. Успех контракта зависит от последовательности выполнения неформальных обязательств и прозрачности действий сторон [1, с. 64]. Таким образом, выполнение обеспечивается не угрозой санкций, а стремлением сохранить доверительные отношения и избежать репутационных издержек.

В гиг-экономике отношения между работником и заказчиком носят краткосрочный и фрагментарный характер. В таких условиях классический «Нематериальный контракт» в его письменной форме применить затруднительно. Однако принципы, заложенные в его основу, сохраняют значимость: признание заслуг может реализовываться через рейтинги и отзывы на цифровых платформах. Рейтинги работодателей в данном контексте выполняют двойную функцию: с одной стороны, они служат инструментом внешней оценки и позиционирования компании на рынке труда, с другой – выступают механизмом обратной связи, позволяющим сотрудникам и соискателям оценить реальные условия труда и признание их заслуг [31; [1]]. Развитие корпоративного HR-бренда, включающего системы признания и оценки, также опирается на принципы, восходящие к хоторнским выводам о значимости внимания к работнику [32, с. 184-187]. Автономия (выбор заказов и графика) и неформальные онлайн-сообщества для преодоления изоляции могут быть адаптированы к цифровой среде. Таким образом, предложенный концептуальный подход не утрачивает актуальности, а требует перехода от бумажного соглашения к встроенным в платформу механизмам стимулирования, что открывает направление для дальнейших исследований. Каждый из шести блоков может быть детализирован и наполнен конкретными пунктами в зависимости от типа организации, уровня автономии сотрудников и сложившихся неформальных норм**.**

Выводы

Таким образом, проведённые исследования подтвердили, что Хоторнские эксперименты Э. Мэйо (1924-1932) стали точкой бифуркации в развитии управленческой мысли, ознаменовав переход от классической школы, рассматривавшей работника как «экономического человека», к гуманистической парадигме, акцентирующей социальные и психологические аспекты трудовой деятельности [1; 7]. Концепция Э. Мэйо сохраняет высокую эвристическую ценность для современных управленческих практик, особенно в аспектах развития человекоцентричности и неформальных отношений [27, с. 46]. Эмпирически доказано, что производительность труда определяется не столько материальными условиями, сколько чувством собственной значимости, вниманием со стороны руководства, неформальными отношениями в коллективе и возможностью самоконтроля. Эти выводы не только не утратили актуальности, но и приобрели новое звучание в условиях цифровой трансформации, удалённой занятости и тотального контроля, где чрезмерная регламентация и алгоритмическое управление способны снижать внутреннюю мотивацию и провоцировать выгорание [2; 11].

В рамках данной концепции разработана базовая структура Нематериального контракта – добровольного соглашения, фиксирующего взаимные ожидания работника и руководителя в шести ключевых блоках: признание и обратная связь, автономия и самоконтроль, неформальные отношения, ценности и культура, развитие и право на ошибку, а также порядок пересмотра и расторжения. Данный инструмент предназначен для дальнейшего наполнения и адаптации в соответствии с требованиями конкретных организаций, типов занятости и корпоративных культур. Дополнительно разработан алгоритм функционирования контракта, ориентированного на персонализированный подход, в котором учтены чёткость понимания взаимных ожиданий, минимизация двусмысленности и неясности нематериального стимулирования труда персонала, а также усиление вовлечённости сотрудников, без увеличения текущего уровня расходов на заработную плату.

В предстоящих исследованиях необходимо сосредоточиться на совершенствовании теоретических, методических и практических подходов для повышения нематериальной мотивации, следует уделить внимание формированию взаимовыгодных отношений между руководящим звеном и подчинёнными, а также адаптировать основополагающие принципы Хоторнских экспериментов в современных условиях глобальной цифровизации, искусственного интеллекта и гибридных форматах трудовой деятельности. Детального изучения требует практическое применение Нематериального контракта в различных экономических отраслях и организационных структурах с обязательным анализом его воздействия на ключевые индикаторы вовлечённости, лояльности и готовности персонала к инновациям.

[1] Рейтинги работодателей: бизнес-инструмент или гонка за цифрами // РБК Компании: официальный сайт. URL: https://companies.rbc.ru/news/19p7Nw5rzi/rejtingi-rabotodatelej-biznes-instrument-ili-gonka-za-tsiframi/.

Список источников / References

1. Чистякова К. А., Овчинников С. А. История научного менеджмента в США: Хоторнские эксперименты // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2012. № 10(90). С. 60-75. [Chistyakova, K. A., & Ovchinnikov, S. A. (2012). The history of scientific management in the USA: The Hawthorne Experiments. *RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Right*, *10*(90), 60–75. (In Russian)] EDN: PESRZZ.

2. Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, *69*(2), 334–345. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.334.

3. Якупов М. А., Гильманов М. М. Сравнение материальных и нематериальных систем мотивации персонала на современном этапе развития экономики Российской Федерации // Приоритеты социально-экономического развития России в условиях цифровизации экономики: Сборник научных статей. Ростов-на-Дону: Манускрипт, 2024. С. 121-130. [Yakupov, M. A., & Gilmanov, M. M. (2024). Comparison of material and non-material systems of personnel motivation at the present stage of economic development of the Russian Federation. In *Priorities of socio-economic development of Russia in the context of digitalization of the economy* (pp. 121–130), Collection of scientific articles. Rostov-on-Don: Manuscript. (In Russian)] EDN: RAHLYW.

4. Лопырева М. В., Авилова Ж. Н. Инструменты совершенствования системы нематериальной мотивации персонала организации // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы: Материалы международной молодёжной научно-практической конференции, Белгород, 20-21 апреля 2024 года. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2024. С. 365-370. [Lopyreva, M. V., & Avilova, Zh. N. (2024). Tools for improving the system of non-material motivation of the organization's personnel. In *Human resource management: theory, practice and prospects* (pp. 365–370), Proceedings of the international youth scientific and practical conference (April, 20–21, 2024), Belgorod. Belgorod: Belgorod Shukhov State Technological University. (In Russian)] EDN: WHYBWM.

5. Кобозева Е. М., Кузнецов С. М. Предметно-содержательные взаимосвязи понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» // Молодёжь и системная модернизация страны: сборник научных статей 4-й Международной научной конференции студентов и молодых учёных, Курск, 21-22 мая 2019 года. Том 2. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. С. 250-254. [Kobozeva, E. M., & Kuznetsov, S. M. (2019). Substantive interrelationships of the concepts "corporate culture" and "organizational culture". In *Youth and systemic modernization of the country* (pp. 250–254), Proceedings of the 4th International Scientific Conference of Students and Young Scientists. Volume 2 (May, 21–22, 2019), Kursk. Kursk: Southwestern State University. (In Russian)] EDN: ZSKILJ.

6. Ушаков К. М. Хоторнский эксперимент // Директор школы. 2020. № 3(246). С. 4-5. [Ushakov, K. M. (2020). The Hawthorne experiment. *Headmaster of the School*, *3*(246), 4–5. (In Russian)] EDN: KBSYAY.

7. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025. 296 с. [Mayo, E. (2025). *Social problems of industrial civilization.* Moscow, National Research University Higher School of Economics, 296 p. (In Russian)] ISBN 978-5-7598-4198-2. https://doi.org/10.17323/978-5-7598-4198-2. EDN: AVRBLP.

8. Михайлова В. Ю. Элтон Мэйо и влияние человеческих отношений на производительность труда // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2024. № 12(100). С. 740-743. [Mikhailova, V. Yu. (2024). Elton Mayo and the influence of human relations on labor productivity. *Skif. Questions of student science*, *12*(100), 740–743. (In Russian)] EDN: SCEMGY.

9. Бурмистрова Е. В., Такишина Е. А. Развитие трудового потенциала организации на основе системы нематериальной мотивации персонала // Новая парадигма социально-экономического развития страны в условиях геополитической трансформации: Сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции, Саратов, 17 мая 2023 года. Саратов: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. С. 73-80. [Burmistrova, E. V., & Takishina, E. A. (2023). Development of the labor potential of an organization based on a system of non-material motivation of personnel. In *A new paradigm of socio-economic development of the country in the context of geopolitical transformation* (pp. 73–80), Collection of scientific articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference (May, 17, 2023), Saratov. Saratov: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. (In Russian)] EDN: RDTOAX.

10. Ясенок С. Н., Калашников А. Е. Нематериальная мотивация как эффективный инструмент управления персоналом на предприятиях сферы услуг // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия, Белгород, 05-08 ноября 2024 года. Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. С. 1062-1067. [Yasenok, S. N., & Kalashnikov, A. E. (2025). Intangible motivation as an effective tool for personnel management at service enterprises. In *Economic and Managerial Congress* (pp. 1062–1067), Collection of scientific papers on the results of an international comprehensive event (November, 05–08, 2024), Belgorod. Belgorod: Belgorod State National Research University. (In Russian)] EDN: BYVVIQ.

11. Чупрова В. Н. Хоторнские эксперименты как методы повышения производительности труда // Вестник науки. 2023. Т. 4, № 8(65). С. 207-210. [Chuprova, V. N. (2023). Hawthorne experiments as methods of increasing labor productivity. *Bulletin of Science*, *4*(8-65), 207–210. (In Russian)] EDN: UXCSKN.

12. Перевалов А. Н. Проблемы и перспективы использования нематериальной мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2(111). С. 89-92. [Perevalov, A. N. (2024). Problems and prospects of using non-material motivation of staff. *Economics and Business: Theory and Practice, 5-2*(111), 89–92. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-5-2-89-92. EDN: OTOPVZ.

13. Макарова Ю. Л., Мячина А. В., Шалаева И. Н. Современные методы нематериальной мотивации персонала // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Орёл, 07 декабря 2023 года. Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. С. 56-58. [Makarova, Yu. L., Myachina, A. V., & Shalaeva, I. N. (2023). Modern methods of non-material motivation of personnel. In *Modern trends in the development of management and public administration* (pp. 56–58), Proceedings of the All-Russian Scientific and practical conference (December, 07, 2023), Orel. Orel: Central Russian Institute of Management, RANEPA Branch. (In Russian)] EDN: IFNOUI.

14. Фролова А. А., Тихтурова А. К. Значение концепции Элтона Мэйо в управлении современными социальными организациями: актуальность использования и возможности реализации // Общественные науки в современном мире: политология, социология, философия, история: Сборник статей по материалам CII международной научно-практической конференции, Москва, 06 января 2026 года. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2026. С. 32-37. [Frolova, A. A., & Tikhturova, A. K. (2026). The significance of the Elton Mayo concept in the management of modern social organizations: relevance of use and possibilities of implementation. In *Social sciences in the modern world: political science, sociology, philosophy, history* (pp. 32–37), Proceedings of the CII International Scientific and Practical Conference (January, 06, 2026), Moscow. Moscow: Internauka Limited Liability Company. (In Russian)] EDN: MGXBEF.

15. Журавлёва О. Р. Вклад Элтона Мэйо в появление организационной психологии и бизнес-психологии // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: Сборник научных трудов II Ежегодной международной научно-практической конференции и Международных научно-практических конференций, Москва, 01 декабря 2023 года – 24 апреля 2024 года. Москва: Московский психолого-социальный университет, 2024. С. 141-148. [Zhuravleva, O. R. (2024). Elton Mayo's contribution to the emergence of organizational psychology and business psychology. In *Actual problems of modern Russia: psychology, pedagogy, economics, management and law* (pp. 141–148), Proceedings of the II Annual International Scientific and Practical Conference and International Scientific and Practical Conferences (December, 01, 2023 – April, 24, 2024), Moscow. Moscow: Moscow Psychological and Social University. (In Russian)] EDN: IIYYYI.

16. Коротенкова Р. Г. Морально-психологический климат как важнейший нематериальный актив мотивации персонала в организации // Экология и развитие общества. 2023. № 1(40). С. 53-57. [Korotenkova, R. G. (2023). Moral and psychological climate as the most important intangible asset of staff motivation in an organization. *Ecology and Social Development*, *1*(40), 53–57. (In Russian)] EDN: AISHWB.

17. Фролова Т. С., Пустовит А. А., Черкасов Е. А. Вклад Хоторнских исследований в развитие школы человеческих отношений // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. 2022. № 38. С. 877-879. [Frolova, T. S., Pustovit, A. A., & Cherkasov, E. A. (2022). The contribution of Hawthorne research to the development of the school of human relations. *Modern Problems of Linguistics and Methods of Teaching Russian in Higher Education Institutions and Schools*, *38*, 877–879. (In Russian)] EDN: IELQKL.

18. Казакова А. А. Преимущество нематериальной мотивации персонала как способа достижения эффективной работы // Молодой учёный. 2022. № 2(397). С. 182-184. [Kazakova, A. A. (2022). The advantage of non-material motivation of staff as a way to achieve effective work. *Young Scientist, 2*(397), 182–184. (In Russian)] EDN: TMRZKY.

19. Малышев Е. А., Кононович К. Д., Целик М. Е. Инновационные формы мотивации персонала: материальные и нематериальные стимулы // Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 9. С. 274-280. [Malyshev, E. A., Kononovich, K. D., & Tselik, M. E. (2023). Innovative forms of staff motivation: tangible and intangible incentives. *Modern Problems of the Innovative Economy, 9*, 274–280. (In Russian)] https://doi.org/10.52899/978-5-88303-653-7_274. EDN: PDFUYQ.

20. Бурова Т. Н., Савенкова И. В. Система нематериальной мотивации персонала в организации // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы: Материалы международной молодёжной научно-практической конференции, Белгород, 20-21 апреля 2024 года. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2024. С. 63-67. [Burova, T. N., & Savenkova, I. V. (2024). The system of non-material motivation of personnel in the organization. In *Human resource management: theory, practice and prospects* (pp. 63–67), Proceedings of the international youth scientific and practical conference (April, 20–21, 2024), Belgorod. Belgorod: Belgorod Shukhov State Technological University. (In Russian)] EDN: ISXIQY.

21. Канаев А. С., Венкова В. А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Вектор экономики. 2021. № 1(55). Порядковый номер: 66. [Kanaev, A. S., & Venkova, V. A. (2021). Material and non-material motivation as an element of effective personnel management. *Vector of Economics, 1*(55), Article 66. (In Russian)] EDN: PDJABP.

22. Воробьёв А. С., Бурлов Д. Ю. Корпоративная культура как стратегический инструмент нематериальной мотивации персонала торговых компаний // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 6. С. 1453-1468. [Vorobyov, A. S., & Burlov, D. Yu. (2025). Corporate culture as a strategic tool for non-material motivation of personnel of trading companies. *Leadership and Management, 12*(6), 1453–1468. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/lim.12.6.123295. EDN: QKSYZI.

23. Магомедова А. М. Рекомендации по построению эффективной системы нематериальной мотивации персонала // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5(142). С. 1206-1209. [Magomedova, A. M. (2022). Recommendations for building an effective system of non-material motivation of staff. *Economics and Entrepreneurship, 5*(142), 1206–1209. (In Russian)] https://doi.org/10.34925/EIP.2022.142.5.234. EDN: EAUQKX.

24. Чаадаева Ю. А., Седлецкий А. В. Нематериальная система мотивации персонала // Социокультурные факторы консолидации современного общества: Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 декабря 2023 года. Пенза: Пензенский государственный университет, 2024. С. 372-375. [Chaadaeva, Yu. A., & Sedletskiy, A. V. (2024). The intangible system of staff motivation. In *Socio-cultural factors of consolidation of modern society* (pp. 372–375), Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (December, 05, 2023), Penza. Penza: Penza State University. (In Russian)] EDN: PFRBTC.

25. Овчарова М. А., Гладкова И. А. Нематериальные стимулы в системе мотивации персонала организации // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Белгород, 23 ноября 2023 года. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2023. С. 124-128. [Ovcharova, M. A., & Gladkova, I. A. (2023). Non-material incentives in the system of motivation of the personnel of the organization. In *Promotion of professional development and employment of young professionals in modern conditions* (pp. 124–128), Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference: in 2 parts (November, 23, 2023), Belgorod. Belgorod: Belgorod Shukhov State Technological University. (In Russian)] EDN: FGIOIJ.

26. Полякова И. А. Роль нематериального стимулирования в системе управления мотивацией персонала // Транспорт: наука, образование, производство: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 23-25 апреля 2025 года. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2025. С. 176-179. [Polyakova, I. A. (2025). The role of non-material incentives in the personnel motivation management system. In *Transport: science, education, production* (pp. 176–179), Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (April, 23–25, 2025), Rostov-on-Don. Rostov-on-Don: Rostov State Transport University. (In Russian)] EDN: KPPQWK.

27. Тебекин А. В. Использование исторического опыта реализации концепции управления Э. Мэйо в современных условиях: проблемы и перспективы // Журнал исторических

исследований. 2025. Т. 10, № 4. С. 40-49. [Tebekin, A. V. (2025). Using the historical experience of implementing E. Mayo's management concept in modern conditions: problems and prospects. *Journal of Historical Research*, *10*(4), 40–49. (In Russian)] EDN: HKACFW.

28. Киек М. В. Балльно-рейтинговая система как инновационный метод нематериальной мотивации персонала // Актуальные вопросы современной науки: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции. В 2 ч., Пенза, 10 июня 2024 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2024. С. 50-52. [Kiek, M. V. (2024). Point rating system as an innovative method of non-material motivation of personnel. In *Current issues of modern science* (pp. 50–52), Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference, in 2 parts (June, 10, 2024), Penza. Penza: Science and Education (IE Gulyaev G. Yu.). (In Russian)] EDN: FZSBUW.

29. Биктимирова Н. А., Савицкая В. Р. Нематериальная мотивация как фактор повышения инновационного потенциала научно-производственного персонала // Молодёжь, наука, инновации: Сборник статей XIV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, приуроченной к 80-летию атомной промышленности и проводимой в рамках реализации Программы развития Передовой инженерной школы «РосГеоТех», Грозный, 30 октября 2025 года. Грозный: Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М. Д. Миллионщикова, 2025. С. 219-222. [Biktimirova, N. A., & Savitskaya, V. R. (2025). Intangible motivation as a factor in increasing the innovative potential of scientific and production personnel. In *Youth, science, innovation* (pp. 219–222), Proceedings of the XIV All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, dedicated to the 80th anniversary of the nuclear industry and held as part of the Program for the development of the Advanced Engineering School "Rosgeotech" (October, 30, 2025), Grozny. Grozny: Grozny State Petroleum Technical University named after M. D. Millionshchikov. (In Russian)] EDN: KKXQNK.

30. Тимакова К. С., Юкина Н. А. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 1-4(69). С. 268-270. [Timakova, K. S., & Yukina, N. A. (2021). Features of using methods of non-material motivation of personnel in the organization. *Actual Scientific Research in the Modern World*, *1-4*(69), 268–270 (In Russian)] EDN: TQVNBU.

31. Симонин П. В. Проблемы оценки репутации и социальной ответственности: ключевые факторы успеха // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 1. Порядковый номер: 63. [Simonin, P. V. (2024). Problems of reputation assessment and social responsibility: key success factors. *Bulletin of Eurasian Science*, *16*(1), Article 63. (In Russian)] EDN: BWEYVH.

32. Шелихова П. А., Пешкова О. А. Современные инструменты формирования корпоративного HR-бренда // Актуальные вопросы управления персоналом: Сборник научных статей IV Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Москва, 02-06 декабря 2022 года. Том Часть I. Москва: ООО «Эдельвейс», 2022. С. 184-187. [Shelikhova, P. A., & Peshkova, O. A. (2022). Modern tools for the formation of a corporate HR brand. In *Actual issues of personnel management* (pp. 184–187), Proceedings of the IV National (All-Russian) Scientific and practical Conference, Volume Part I (December, 02–06, 2022), Moscow. Moscow: Edelweiss LLC. (In Russian)] EDN: RAAWWT.

Информация об авторе
В. Д. Балухина – аспирант кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС; сфера научных интересов: мотивация персонала, управление персоналом, использование человеческих ресурсов.

Information about the author
V. D. Baluhina – PhD student at the Department of Personnel Management and Labor Economics, Donetsk Branch of RANEPA; research interests: staff motivation, personnel management, and human resources utilization.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 17.04.2026; одобрена после рецензирования 16.06.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 04/17/2026; approved after reviewing 06/16/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 21-36.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):21-36.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 331.101.6 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: D24, E24
EDN: UCLGMG

МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБОРУДОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Руслан Алексеевич Долженко
Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия,
snurk17@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3524-3005

Аннотация. **Проблема.** Одна из причин низкой производительности труда на отечественных предприятиях на фоне аналогичных зарубежных компаний – низкий уровень автоматизации процессов. Если организационные резервы роста в большинстве компаний уже почти исчерпаны, то технологические имеют явный потенциал использования, однако их внедрение сопряжено со значительными издержками, сложными организационными условиями, высоким сопротивлением персонала. Это повышает актуальность проработки методик и инструментов модернизации оборудования. Цель исследования – разработать и обосновать методический подход к реализации проектов модернизации оборудования как инструмента повышения производительности труда и организационной эффективности, включающий критерии оценки, алгоритм действий и систему показателей результативности. **Методология.** В качестве основных методов исследования были использованы анализ документов, в том числе нормативных, обзор научной литературы на тему производительности труда, кейс-стади (анализ случая) опыта промышленного предприятия, реализовавшего проекты модернизации оборудования в 2021-2022 годах. **Результаты исследования.** В работе обосновано, что существующие подходы к модернизации носят фрагментарный характер и не учитывают взаимосвязь технических параметров оборудования с конечной организационной эффективностью. Предложен авторский методический подход, включающий пошаговый алгоритм проработки инициатив, систему количественных (рост производительности труда, сокращение трудоёмкости, срок окупаемости) и качественных (уровень автоматизации, удовлетворённость персонала) показателей оценки. В отличие от традиционных рутинных практик, предлагаемый подход содержит механизм приоритизации проектов на основе интегрального коэффициента эффективности и адаптации к существующей производственной системе. Апробация подхода на примере промышленного предприятия подтвердила его применимость: модернизация оборудования в заправочном комплексе позволила достичь 100 % высвобождения персонала, обеспечить прирост производительности труда в 4,2 раза и срок окупаемости инвестиций 41 месяц. **Практическое применение.** Предложенные инструменты и рекомендации по их использованию могут быть востребованы на любом промышленном предприятии, которому требуется повысить производительность труда, сократить численность персонала, обновить оборудование. Рассмотренный в статье опыт показал, что даже в обеспечивающих направлениях можно добиться значительного эффекта, окупить инвестиции, в каких-то процессах полностью избавиться от необходимого персонала, чью экономию фонда оплаты труда можно также инвестировать в развитие процессов.

Ключевые слова: производительность труда, организационная эффективность, технологические решения, новое оборудование, автоматизация, методический подход, алгоритм модернизации

Финансирование**:** исследование выполнено за счёт гранта Российского научного фонда № 24-28-20469, https://rscf.ru/project/24-28-20469/.

Для цитирования: Долженко Р. А. Модернизация оборудования как инструмент повышения производительности труда и организационной эффективности // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 21-36. EDN: UCLGMG.

© Долженко Р. А., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

EQUIPMENT MODERNIZATION AS A TOOL FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY AND ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

Ruslan A. Dolzhenko
Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia,
snurk17@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3524-3005

Abstract. **Problem.** One of the reasons for low labor productivity at national enterprises compared to similar foreign companies is the low level of process automation. While organizational reserves in most companies are almost exhausted, that technological have clear use potential, but their implementation involves significant costs, complex organizational conditions, high staff resistance. This increases the relevance of developing methods and tools for equipment modernization. The aim of the study is to develop and substantiate a methodological approach to the implementation of equipment modernization projects as a tool for increasing labor productivity and organizational efficiency, including evaluation criteria, an algorithm, and a system of performance indicators. **Methodology.** The main research methods used were, analysis of documents including normative ones a review of scientific literature on labor productivity, and a case study of an industrial enterprise that implemented equipment modernization projects in 2021–2022. **Research Results.** The study substantiates that existing approaches to modernization are fragmented and do not take into account the relationship of technical parameters of equipment with final organizational efficiency. The author's methodological approach is proposed, which includes a step-by-step algorithm for processing initiatives, a system of quantitative evaluation indicators (labor productivity growth, reduction in labor intensity, payback period) and qualitative indicators (level of automation, staff satisfaction). In contrast to traditional routine practices, the proposed approach contains a mechanism for prioritizing projects based on an integral efficiency coefficient and adaptation to the existing production system. Testing of the approach on the example of an industrial enterprise confirmed its applicability: modernization of equipment in the filling complex allowed to reach 100% release of personnel, ensuring productivity growth of 4.2 times and payback period of 41 months. **Practical Application.** The proposed tools and recommendations for their use can be used at any industrial enterprise that needs to increase labor productivity, reduce staff, and upgrade equipment. The experience discussed in the article showed that even in the providing directions it is possible to achieve a significant effect, to recoup investments, in some processes completely get rid of necessary staff, whose wage savings can also be invested in the development of processes.

Keywords**:** labor productivity, organizational efficiency, technological solutions, new equipment, automation, methodological approach, modernization algorithm

Funding**:** the research was supported by the Russian Science Foundation grant No. 24-28-20469, https://rscf.ru/project/24-28-20469/.

For citation: Dolzhenko, R. A. (2026). Equipment modernization as a tool for increasing labor productivity and organizational efficiency. *Scientific Journal "Manager", 3*(117), 21–36. (In Russian). EDN: UCLGMG.

Введение

В современных условиях производительность труда играет ключевую роль в достижении стратегических целей любого предприятия. Высококонкурентная рыночная среда требует постоянного поиска путей повышения конкурентоспособности, снижения себестоимости продукции и повышения прибыльности. Одним из важнейших факторов, влияющих на указанные показатели, является техническое состояние оборудования.

При этом современная экономика предъявляет высокие требования к качеству выпускаемых товаров и оказываемых услуг, скорости реакции бизнеса на запросы клиентов.

© Dolzhenko, R. A., 2026

Старое оборудование часто не соответствует необходимым стандартам безопасности и экологичности, а их эксплуатационные характеристики становятся препятствием для дальнейшего роста эффективности производства. Именно поэтому модернизация оборудования приобретает особую значимость как ключевой ориентир в развитии производительности труда на предприятии. Процесс модернизации включает замену устаревшего оборудования современными аналогами, установку новых модулей и компонентов, усовершенствование технологических процессов и внедрение инноваций. Всё это требует не только финансовых инвестиций, но и вложений интеллектуальных и временных ресурсов.

Однако анализ практики показывает, что проекты модернизации часто реализуются бессистемно, без чёткой методической базы, что приводит к неоправданно высоким затратам и неполучению ожидаемых эффектов. Существующие подходы не дают ответа на ключевые вопросы: как увязать технические параметры нового оборудования с конечными показателями организационной эффективности, как оценить интегральный эффект от проекта (не только экономический, но и социально-организационный), как ранжировать инициативы при ограниченности бюджета. Это обуславливает необходимость разработки комплексного методического подхода к управлению проектами модернизации.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – на основе обобщения теоретических подходов и анализа практического опыта разработать и обосновать методический подход к реализации проектов модернизации оборудования как инструмента повышения производительности труда и организационной эффективности.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Провести обзор научных публикаций и выявить существующие методические пробелы в области управления проектами модернизации оборудования для повышения производительности труда.
2. Проанализировать статистические данные, характеризующие уровень производительности труда в России, и идентифицировать факторы, обуславливающие необходимость разработки новых методических подходов.
3. Разработать авторский методический подход к реализации проектов модернизации, включающий алгоритм проработки инициатив и систему количественных и качественных показателей оценки эффективности.
4. Апробировать предложенный подход на основе анализа опыта модернизации оборудования на конкретном промышленном предприятии, оценив достигнутые эффекты.

Методы исследования

В качестве основных методов исследования были использованы анализ документов (в том числе нормативных), обзор научной литературы на тему производительности труда, структурный анализ и синтез при построении алгоритма, а также кейс-стади (анализ случая) опыта промышленного предприятия, реализовавшего проекты модернизации оборудования в 2021-2022 гг.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретические основы повышения производительности труда через модернизацию оборудования. Проведём количественный и качественный обзор научной литературы на тему производительности труда и возможностей модернизации оборудования. Мы проанализировали количество публикаций в РИНЦ на тему производительности труда, в том числе в разрезе работ, в которых в качестве ключевых слов, упоминания в заголовке или аннотации используется «модернизация оборудования» (рисунок 1).

Как видно из рисунка 1, количество научных публикаций на тему производительности труда за последние 25 лет постоянно растёт с небольшими просадками в отдельные периоды. Отдельный анализ показал, что эта ситуация характерна и для высокоуровневых журналов РИНЦ (хотя с меньшими темпами). Тема модернизации оборудования пользуется много меньшим спросом у учёных. При этом если посмотреть на содержание публикаций, то можно выделить несколько основных направлений.

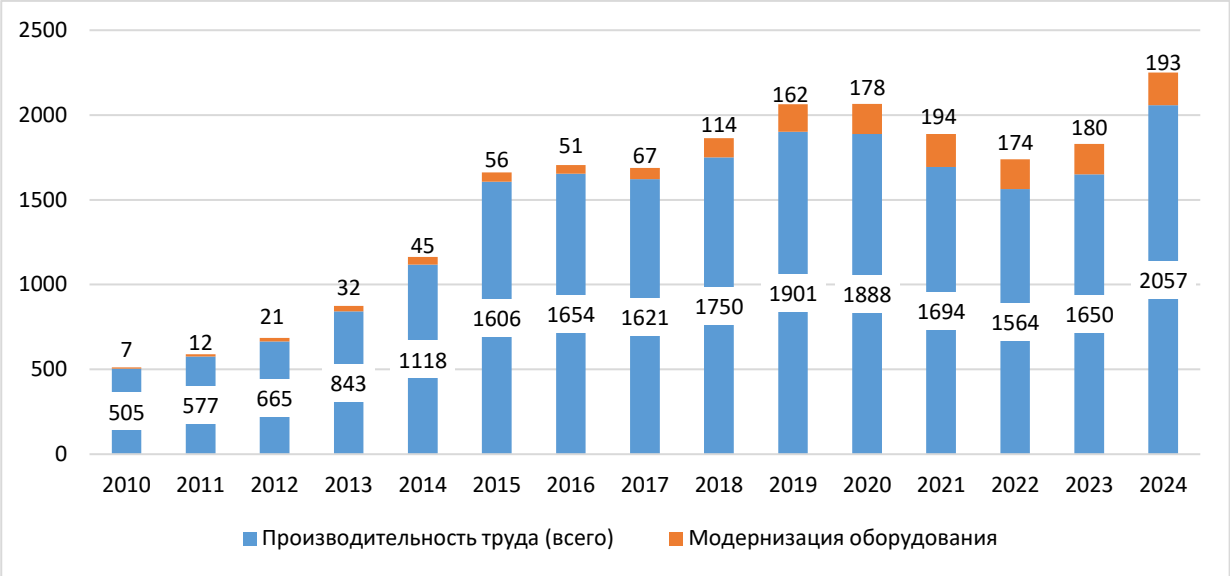


Рисунок 1 – Количество публикаций на темы производительности труда и модернизации оборудования в РИНЦ
Figure 1 – Number of publications on labor productivity and equipment modernization at the RSCI

Отдельно мы проанализировали научные работы на тему использования нового оборудования в промышленности. Ключевые профильные журналы, специализирующиеся в отраслевых вопросах («Уголь», «Экономика промышленности», «Горное дело» и др.) на постоянной основе публикуют работы на тему производительности труда и разных инструментах её повышения. Рассмотрим содержание ключевых и релевантных научных работ, в том числе наиболее цитируемых в РИНЦ.

Часть исследователей фокусируется на технических аспектах внедрения нового оборудования, акцентируя внимание на необходимости предварительного обучения персонала. Так, А. И. Ермаков и Л. А. Чемпинский подчёркивают, что только закупка нового дорогостоящего оборудования без должной подготовки кадров обречена на провал, и предлагают создавать специализированные центры компетенций на базе корпоративных университетов [1]. Этот тезис позднее нашёл развитие в федеральных проектах «Приоритет-2030» и «Передовые инженерные школы».

Алгоритм модернизации производственной компании приведен в работе И. В. Макаровой и Т. А. Максимова на примере Пермской компании нефтяного машиностроения (ПКНМ) через создание и реализацию стратегии развития, в которой обновление технологий и оборудования играло важную роль [2].

Другие авторы разрабатывают частные методики оценки экономической эффективности инвестиций в оборудование. Например, А. Е. Миллер выделяет набор показателей, на которые необходимо ориентироваться предприятию для обеспечения устойчивости [3].

Многие эксперты подчёркивают, что любые решения по обновлению оборудования и модернизации должны предваряться анализом базовых бизнес-процессов компании и их оптимизацией. Только после того, как в них будут устранены потери, проведены необходимые изменения и улучшения во взаимодействиях можно и нужно приступать к дальнейшей модернизации производства [4]. Продолжением этой темы является возможность цифрового реинжиниринга процессов производства, когда оно начинает сопровождаться виртуальными двойниками каждого произведённого продукта, каждого действия, любого эффекта, получаемого организацией – именно этой теме посвящена работа коллектива авторов под руководством В. Ф. Булавина [5].

И. Султанова описывает системный подход к выбору наилучших организационно-технических решений в проектах капитального строительства, однако в её работе акцент делается на единичные проекты без учёта их взаимосвязи в рамках общей производственной системы [6].

Одной из ключевых фундаментальных работ, в которой обосновывается необходимость системной модернизации отечественных предприятий, является статья Г. Б. Клейнера. В ней учёный описывает основные принципы, методологический и экономико-математический инструментарий решения проблемы модернизации [7].

Ещё одной статьёй, на которой необходимо сделать акцент, является работа В. Ю. Кононовой из Института комплексных стратегических исследований. В ней осмысливаются возможности использования производственных систем в отечественных организациях через исследование их мнения о возможностях модернизации производства и процессов [8]. Как справедливо отмечает В. Ю. Кононова, развитие производственных систем позволяет повысить организационную эффективность через устранение узких мест, но для этого необходим чёткий алгоритм действий.

Интересная работа уральского учёного С. Ореховой, описывающая результаты исследования сравнения возможностей внедрения новых цифровых бизнес-моделей в практику работы промышленных предприятий. Автор статьи идентифицирует проблемы на пути освоения новых технологических подходов, а также формулирует рекомендации по их минимизации [9].

Стоит обратить внимание на одну из работ автора данной статьи. В ней описана методика повышения организационной эффективности предприятия за счёт использования целого комплекса решений, одним из которых является модернизация оборудования. Использование данной методики позволило повысить производительность труда, оптимизировать численность, получить дополнительные эффекты [10].

Важное направление связано с анализом практического опыта. В работах [11; 12; 13] описываются успешные кейсы модернизации на конкретных предприятиях. Однако анализ этих работ показывает, что они носят описательный характер, в них отсутствует унифицированный методический подход, позволяющий тиражировать успешные решения. По оценкам учёных, в ряде работ – важный фактор успеха на пути модернизации и автоматизации – это системный и комплексный характер изменений, оформленный в виде концепции улучшений [14; 15].

Таким образом, анализ литературы позволяет констатировать наличие следующих пробелов:

1. Фрагментарность подходов – большинство работ рассматривают либо только техническую сторону (выбор оборудования), либо только экономическую (окупаемость), без их интеграции в единый алгоритм.

2. Отсутствие системы приоритизации – нет инструментов, позволяющих сравнивать разные инициативы по модернизации и выбирать наиболее эффективные при ограниченном бюджете.

3. Недостаточная проработанность организационного аспекта – как правило, упускается из виду этап интеграции нового оборудования в действующие бизнес-процессы и оценки влияния на социальные аспекты (например, уровень удовлетворённости персонала или качество условий труда).

4. Игнорирование качественных эффектов – большинство методик сводятся к расчёту чистого дисконтированного дохода и срока окупаемости, не учитывая такие параметры, как рост управляемости процессов, снижение аварийности или повышение гибкости производства.

Именно для преодоления указанных пробелов и разрабатывается предлагаемый в статье методический подход.

Помимо научных изысканий, актуализация темы производительности труда имеет системные причины, которые осознаются на уровне государства. За последние несколько лет Президентом РФ были даны поручения, связанные с созданием отраслевых центров компетенций в области бережливого производства (ПР-616 ОТ 29.02.2024) и установлением обязательных требований по повышению уровня роботизации в госкорпорациях (ПР-2027 ОТ 08.10.2023). Это подтверждает, что модернизация оборудования является не просто частной задачей бизнеса, но и приоритетом государственной экономической политики.

В то же время существуют объективные барьеры, сдерживающие модернизацию:

кадровый дефицит и конкуренция на рынке труда;

усиливающийся отраслевой дисбаланс кадров;

низкая производительность труда, характерная для отдельных отраслей экономики;

санкционное давление и отсутствие прямого доступа к новым технологическим решениям за рубежом.

В свою очередь низкая производительность труда обусловлена другими причинами и факторами:

низкой стоимостью трудовых ресурсов, которая снижает мотивацию бизнеса вкладывать в техническое и технологическое перевооружение [16];

отсутствием мотивации у работодателя к вложениям в действующий и перспективный трудовой капитал, «привычка» удовлетворять спрос за счёт новых кадров на рынке труда;

отсутствием понимания у значительной части представителей бизнеса проблематики производительности труда и способов её устранения;

несоответствием прогнозируемых темпов производительности труда, заложенным в отраслевые стратегии значениям, что говорит об отсутствии связи и синхронизации интересов органов власти, курирующих отрасли и их представителей;

отсутствием отечественных методик и инструментов повышения производительности труда, доказавших свою эффективность, использование подходов, которые не доказали свою эффективность в полной мере, в том числе в рамках национального проекта «Производительность труда» [17; 18];

недостаточным уровнем роботизации отраслей экономики на фоне ускоряющейся автоматизации и роботизации бизнес-процессов на зарубежных предприятиях [19];

отсутствием мотивации у работника к повышению собственной эффективности [20].

Данные проблемы могут быть проиллюстрированы некоторыми данными в области производительности труда в нашей стране.

Во-первых, производительность труда всегда в новой истории России была ниже по сравнению с другими развитыми странами. Данные о производительности труда в 2023 году по странам (ВВП (ППС) на 1 работника приведены на рисунке 2[1].

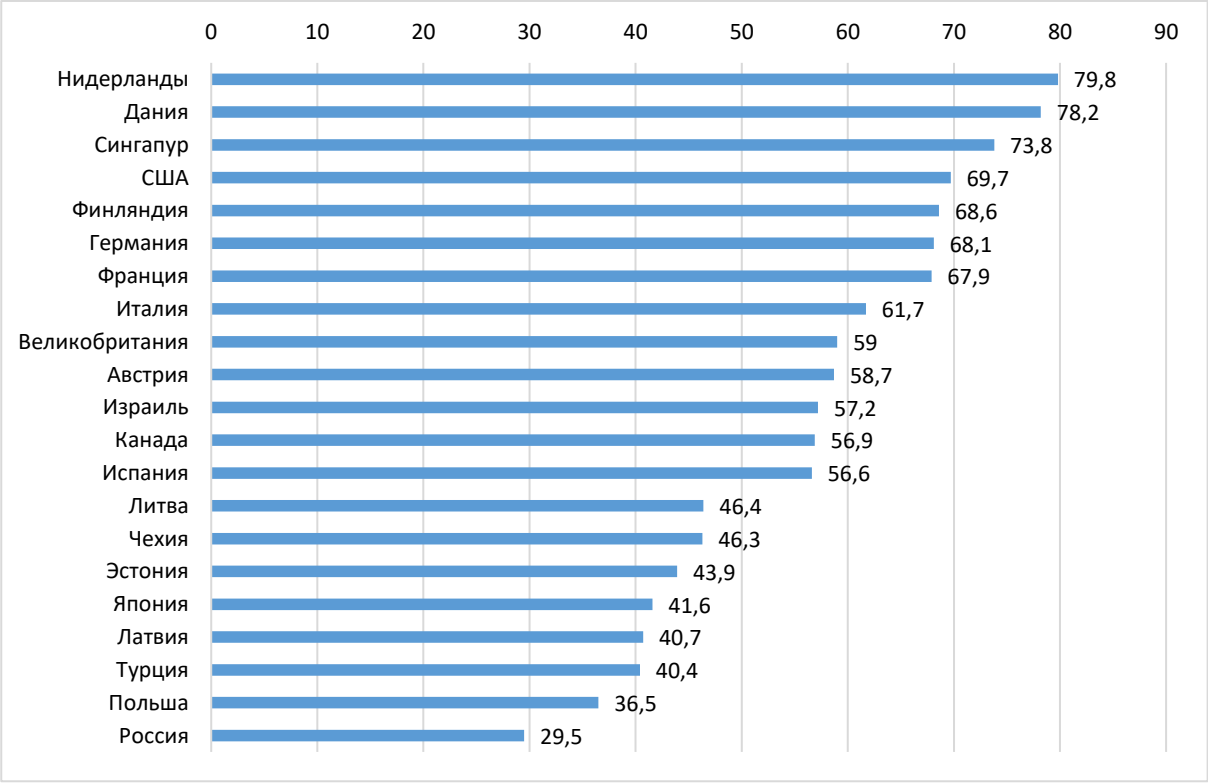


Рисунок 2 – Производительность труда в странах в 2023 году (ВВП (ППС) на 1 работника)
Figure 2 – Labor productivity in countries in 2023 (GDP (PPP) per employee)

[1] Составлено автором по данным МВФ. URL: https://www.imf.org/en/Publications/Publications-By-Subject?subject=Labor%20productivity; МОТ https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/; ОЭСР. URL: https://www.oecd.org/en/data/indicators/labour-productivity-and-utilisation.html; Росстата. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rus_strani_mira_2023.pdf.

Несмотря на реализацию национального проекта и продолжение деятельности в этой области в рамках федерального проекта уровень производительности труда в России в несколько раз ниже по сравнению со странами-лидерами, несмотря на значительный прирост этого показателя за последнее десятилетие. Темпов роста не хватило, чтобы опередить зарубежных лидеров, которые тоже применяют комплекс мер по повышению производительности труда.

Одна из ключевых причин сниженного темпа прироста производительности труда – низкий уровень роботизации промышленности и других ключевых отраслей экономики (рисунок 3).

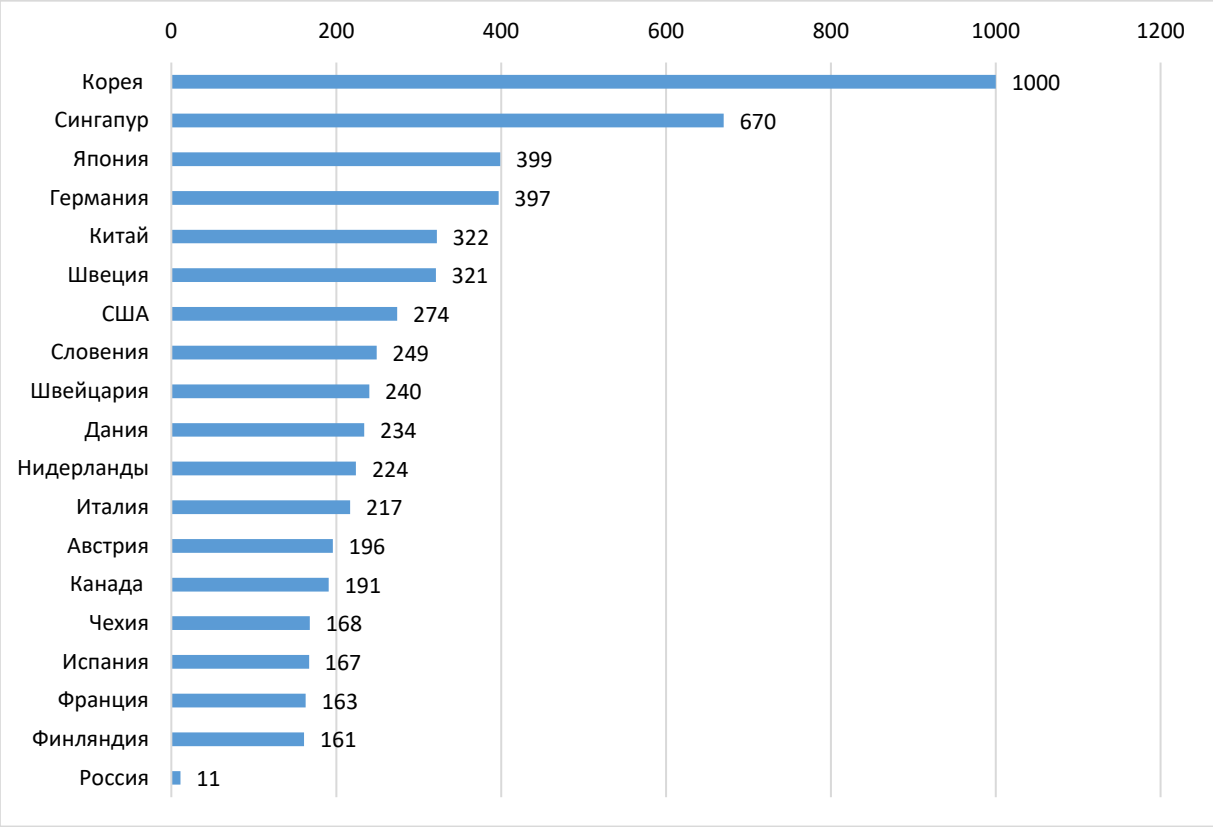


Рисунок 3 – Уровень роботизации на 10 тыс. сотрудников, занятых в промышленности в 2021 году

Figure 3 – The level of robotics per 10,000 employees employed in industry in 2021

Как видно из рисунка 3, для нашей страны показатель роботизации на 10 тыс. сотрудников, занятых в промышленности, катастрофически низок. Как минимум, он в 100 раз ниже по сравнению с Южной Кореей – страной-лидером в этом направлении.

Стоит признать, что важный фактор, влияющий на производительность труда – это снижение количества и качества трудовых ресурсов как ключевой производительной силы в нашей стране. Данные о взаимосвязи выпуска, производительности труда и численности занятых приведены на рисунке 4.

Ещё одна важная причина низкой эффективности работы по повышению производительности труда в различных отраслях страны связана с отсутствием включения данной цели в стратегии развития отдельных направлений экономики либо слабой прогностической базы показателя, от которой и планируется дальнейшая работа по наращиванию эффективности отрасли. Так, в таблице 1 приведены примеры несоответствия между прогнозами роста производительности труда и фактическими значениями на текущий момент по ряду направлений экономической деятельности (строительство и логистика).

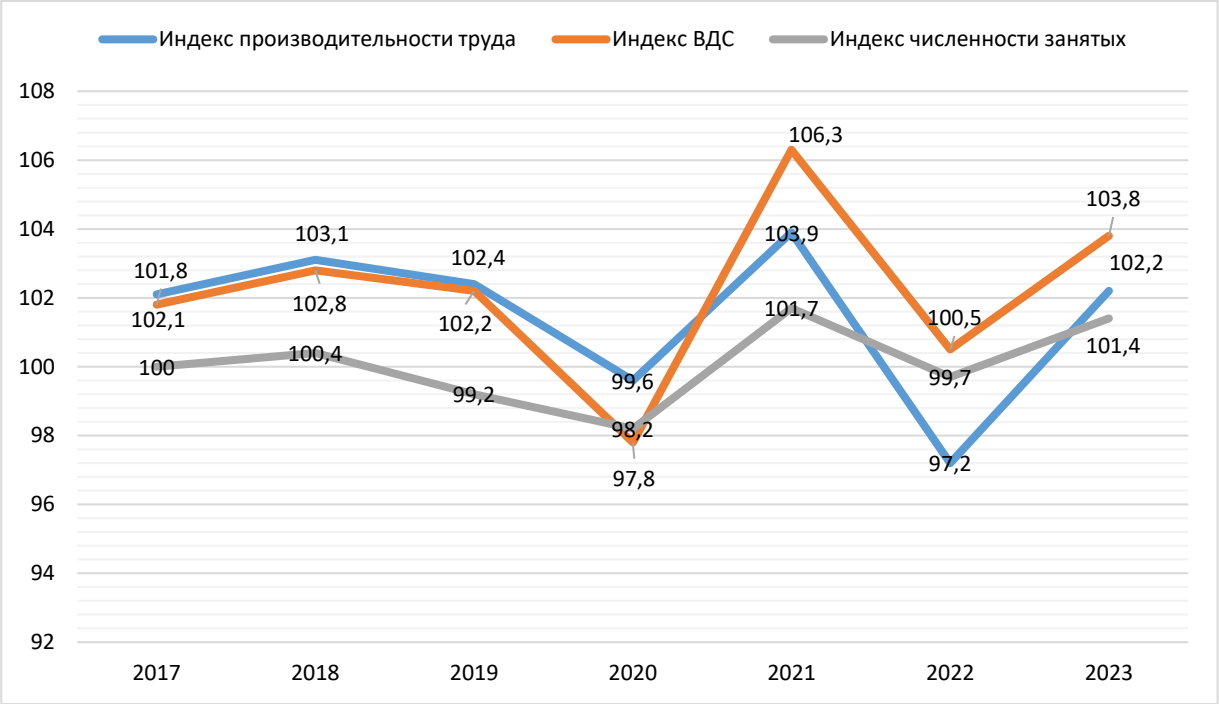


Рисунок 4 – Взаимосвязь выпуска, производительности труда и численности занятых в России с 2017 по 2023 гг.
Figure 4 – The relationship between output, labor productivity and the number of people employed in Russia from 2017 to 2023

Таблица 1 – Пример несоответствия прогнозов производительности труда заявленным в стратегиях развития значениям
Table 1 – An example of the discrepancy between labor productivity forecasts and the values stated in the development strategies

Вид экономической деятельности	Стратегия	Факт + Прогноз МЭР
Строительство (2030/2021)	122,0	131,8
Транспортировка и хранение (2030/2019)	134,5	108,6

Как видно из таблицы 1, рост производительности труда в строительстве больше прогнозируемых значений, заложенных в стратегии развития отрасли и наоборот, логистика и складское хранение по планам должна вырасти почти на 1/3, но фактический прирост составляет около 10 % в год. Значительный разброс говорит в том числе о слабой прогностической позиции субъектов отрасли, а также о том, что управление производительностью труда у них различается.

Посмотрим на фактические и прогнозные индексы производительности труда по направлениям ВЭД в нашей стране, которые приведены в таблице 2[2].

Отрасль-лидер в росте производительности труда – гостиницы и общепит, в ней средний темп роста составил 106,2 %, помогла этой ситуации пандемия коронавируса и самоизоляция, которая «вытолкнула» общепит в доставку, онлайн-заказ, фактически помогла осуществить технологическую трансформацию. Сильнее всего стагнировала отрасль строительства, темп роста показателя в ней составил 99,4 %. Как видно из общей таблицы, Минэкономразвития России прогнозирует незначительный рост по каждой

[2] Составлено автором по данным: Федеральная служба государственной статистики (фактические значения индексов производительности труда за 2017-2023 гг.) и Министерство экономического развития Российской Федерации (прогнозные значения на 2024-2030 гг., материалы к прогнозу социально-экономического развития РФ). URL: https://rosstat.gov.ru, https://www.economy.gov.ru.

отрасли, но он обеспечивается за счёт базового роста экономики, для качественно иного роста необходимы изменения технологической модели, которые не произойдут на прежнем оборудовании, с работниками, привыкшим на нём работать.

Таблица 2 – Фактические и прогнозные индексы производительности труда ВЭД, %
Table 2 – Actual and forecast labor productivity indices of foreign economic activity, %

Вид экономической деятельности	Факт (Росстат)			МЭР	Средний темп 2017-2023 (без 2020 и 2022)	Прогноз (Минэкономразвития России)				Средний темп 2024-2030
	2017	2019	2021	2023		2024	2026	2028	2030	
Сельское хозяйство	105,4	106,0	101,9	102,0	103,5	102,3	101,9	102,9	103,4	102,5
Добыча полезных ископаемых (ДПИ)	100,9	101,6	100,4	96,3	100,1	100,3	101,9	101,3	101,3	101,5
Обрабатывающие производства	104,3	103,6	102,5	103,2	103,7	102,5	102,7	103,9	104,6	103,4
Электроэнергия, газ, пар	99,9	100,2	105,6	100,7	101,9	101,8	102,9	103,3	103,3	102,9
Водоснабжение	98,8	105,8	106,3	98,2	102,3	101,8	102,8	103,2	103,2	102,8
Строительство	97,2	96,8	100,0	102,4	99,4	103,1	102,6	102,8	102,8	102,8
Торговля	100,4	101,6	103,4	105,4	102,5	103,0	102,7	103,0	103,0	102,9
Транспортировка и хранение	100,1	101,0	103,1	101,0	101,3	101,7	101,9	102,7	102,7	102,3
Гостиницы и общепит	103,0	100,6	119,8	103,3	106,2	104,9	105,0	105,3	105,3	105,2
Информация и связь	101,2	106,1	107,8	100,5	103,9	101,9	102,5	103,9	104,7	103,2
Недвижимость	103,7	102,6	102,8	99,9	102,9	102,5	102,4	102,7	102,7	102,6
Профессиональная деятельность	105,1	107,9	107,2	99,7	105,3	102,0	102,7	104,0	104,7	103,4
Административная деятельность	103,5	96,3	103,8	99,8	100,0	102,2	101,2	101,6	101,6	101,6
Всего	**102,1**	**102,4**	**103,9**	**102,2**	**102,7**	**102,7**	**102,1**	**102,5**	**102,8**	**102,5**

Есть и резервы использования рабочего времени, но для этого нужна загрузка производственных мощностей, которая определяется спросом на продукцию и услуги. Данные о средней продолжительности рабочей недели приведены на рисунке 5.

Сами работодатели в полной мере не понимают перспективы своего развития, не имеют эффективных инструментов прогнозирования.

Так, если сравнить оценки потребностей работодателей по данным их опроса в 2023 году и прогнозируемые показатели по федеральным методикам прогнозирования, можно увидеть их несоответствие. По состоянию на 2022 год показатели сбалансированы, экономика обеспечивается 71,1 млн занятого населения. С началом ярко выраженного кадрового

голода, который пришёлся на 2023 год, начинается расхождение оценок работодателей в необходимом кадровом ресурсе и реальной обеспеченностью страны работниками. Если динамика останется прежней, то уже в 2026 году работодателям потребуется 82 млн работников, в 2029 году – уже 85 млн. При том, что фактическая обеспеченность страны кадрами останется до 2030 года на уровне 73 млн человек. Этот дисбаланс, в том числе, говорит о том, что стратегии бизнеса нацелены на больший найм на рынке труда, а не на рост производительности труда, как того требует экономика. Единственный вариант балансировки спроса и предложения – это наращивание производительности труда, использование всех возможных резервов роста.

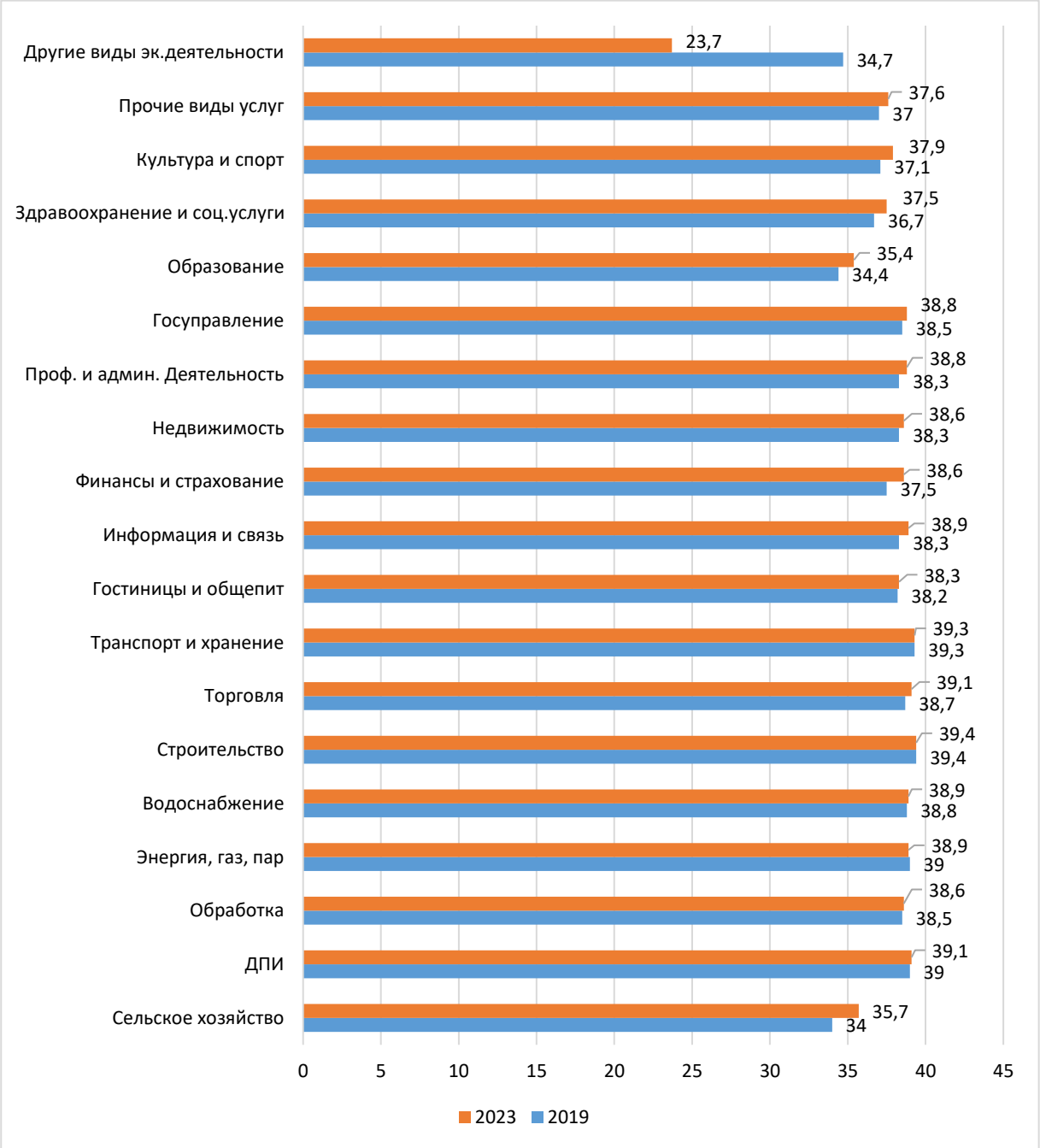


Рисунок 5 – Средняя продолжительность рабочей недели, часов
Figure 5 – Average length of the working week, hours

Все эти факторы подтверждают необходимость не просто общих призывов к модернизации, а разработки конкретных, понятных бизнесу методических инструментов, позволяющих с минимальными рисками реализовывать проекты обновления оборудования.

Разработка методического подхода к модернизации оборудования. Исходя из выявленных пробелов и существующих барьеров, автором предлагается комплексный методический подход, который включает три ключевых элемента:

1. Алгоритм проработки инициатив (последовательность шагов от сбора данных до формирования плана реализации).
2. Система показателей оценки (количественные и качественные критерии).
3. Механизм приоритизации (интегральный коэффициент эффективности).

Алгоритм проработки инициатив представляет собой структурированную последовательность действий (таблица 3), которая, в отличие от рутинных практик, содержит механизмы обратной связи и адаптации. Ключевым отличием от стандартных процедур является введение этапа приоритизации и многокритериальной оценки, а не только расчёта окупаемости.

Таблица 3 – Алгоритм проработки инициатив повышения производительности труда за счёт модернизации, автоматизации и механизации процессов
Table 3 – Algorithm for working out initiatives to increase labor productivity through modernization, automation and mechanization of processes

Этап проработки	Шаги	Продолжительность выполнения	Описание подхода
Сбор информации	Запрос документов	3-4 дня	Сбор не только технической документации, но и данных о загрузке персонала (ФРД) для выявления «узких мест» и операций с наибольшей трудоёмкостью
	Проведение ФРД	4-6 дней	Проведение 3 ФРД на одну профессию в рамках одного технологического процесса для определения перечня операций и их продолжительности.
Анализ и диагностика	Анализ ФРД и классификация потерь	1-2 дня	Обязательное проведение фотографии рабочего дня (не менее 3 смен) для объективизации данных о временных затратах
	Определение перечня оборудования для замены/ модернизации	3-4 дня	Формирование полного перечня оборудования. Анализ технической документации для определения производительности текущего оборудования. Ключевой шаг: расчёт потенциального прироста производительности при закупке нового оборудования (сравнение ТТХ)
	Оценка возможности автоматизации и нормативных ограничений	В рамках предыдущих шагов	Оценка соответствия действующим нормам и правилам (пожарная безопасность, экология). Выявление операций, которые нельзя автоматизировать (например, уборка, сложный ремонт) – они передаются на аутстаффинг
	Анализ рынка поставщиков	3-6 дней	Формирование ТЗ. Анализ рынка. Получение ТКП от поставщиков
	Первичный расчёт стоимости	1-2 дня	Расчёт стоимости реализации инициативы на основании ТКП

Продолжение таблицы 3
Continuation of Table 3

Этап проработки	Шаги	Продолжительность выполнения	Описание подхода
Оценка эффективности и приорити-зация	Расчёт высвобожденного времени и штатных единиц	1 день	Определение количества часов, которое возможно высвободить. Оценка количества высвобождаемых штатных единиц (деление на ФРВ 1 сотрудника)
	Расчёт экономического эффекта и срока окупаемости	1 день	Экон. эффект = количество штатных единиц х годовые затраты на 1 работника. Срок окупаемости = Стоимость реализации инициативы / Эконом. эффект. Новизна: ввод интегрального коэффициента эффективности (Кэ), учитывающего не только срок окупаемости, но и стратегические приоритеты (например, снижение рисков, повышение гибкости)
Планирование	Формирование план-графика реализации	2-3 дня	План-график с указанием сроков и ответственных. Включает этапы: разработка проектной документации, закупка, демонтаж, монтаж, наладка, обучение персонала, ввод в эксплуатацию

Система показателей оценки. В рамках предлагаемого подхода эффект от модернизации оценивается по двум группам показателей:

1. Количественные (экономические) эффекты:

рост производительности труда (ПТ) – основной показатель, рассчитываемый как отношение выработки к численности;

сокращение трудоёмкости операций (чел./час);

срок окупаемости инвестиций;

годовой экономический эффект (экономия фонда оплаты труда и прочих затрат).

2. Качественные (организационные) эффекты:

уровень автоматизации процесса (доля автоматизированных операций);

уровень удовлетворённости персонала (снижение монотонной/тяжёлой работы);

снижение аварийности и простоев;

повышение точности и качества (снижение брака).

В качестве интегрального критерия приоритизации проектов (при ограниченном бюджете) предлагается использовать коэффициент приоритетности (Кп):

$$Кп = (\Delta ПТ \times \alpha) + (Э_{кач} \times \beta) — (Срок\_окуп / \gamma), \quad (1)$$

где $\Delta ПТ$ – прогнозируемый прирост производительности труда;

$Э_{кач}$ – интегральная оценка качественных эффектов (балльная оценка);

Срок_окуп – срок окупаемости (мес.);

α, β, γ – весовые коэффициенты, определяемые руководством предприятия исходя из стратегических приоритетов.

Данный коэффициент позволяет сравнивать разнородные проекты и выбирать наиболее сбалансированные с точки зрения экономической отдачи и стратегической важности.

Апробация методического подхода (анализ кейса). Для проверки применимости разработанного подхода рассмотрим опыт его реализации на примере заправочного комплекса одного из промышленных предприятий Уральского региона, входящего в крупный уральский горно-металлургический комплекс. Внедрение осуществлялось в 2021-2022 гг.

В соответствии с алгоритмом (таблица 3), на этапе сбора информации была запрошена схема заправочного комплекса, паспорта оборудования, графики планово-предупредительных ремонтов, данные о количестве заправок и штатной численности. Для объективизации данных проведено 3 ФРД в разные смены. Анализ результатов ФРД (Этап 2) показал, что средневзвешенная продолжительность уборки территории оператором составляла 5,6 часа, заполнение документов – 3,1 часа, перемещения – 1,2 часа при смене в 12 часов. При этом было установлено, что текущие раздаточные колонки технически устарели и не подлежат автоматизации.

На этапе анализа рынка было обосновано приобретение новых колонок, пригодных для автоматизации, а также дополнительного оборудования (камеры ночного видения, освещение). Операции, которые невозможно автоматизировать (уборка, обслуживание), были переданы прочим сотрудникам и на аутстаффинг.

Расчёт экономического эффекта показал:

стоимость реализации инициативы: 4,85 млн руб. (терминалы, камеры, освещение, проект);

высвобождение штата: 5 операторов (100 % персонала);

годовой экономический эффект (экономия ФОТ): 1,6 млн руб.;

срок окупаемости: 41 месяц.

Качественные эффекты: полная автоматизация процесса выдачи топлива, исключение человеческого фактора (ошибки при выдаче, нецелевое использование), повышение безопасности (ночное освещение, видеофиксация).

Важно отметить, что поскольку рассматривался единственный проект на выделенном участке, расчёт интегрального коэффициента приоритетности $K_{\text{п}}$ не требовался – он предназначен для сравнения нескольких альтернатив в условиях ограниченного бюджета. Однако для иллюстрации его применимости оценим гипотетическую ситуацию, если бы предприятие выбирало между данным проектом (А) и другим, например, модернизацией складской логистики (Б). Примем весовые коэффициенты: α = 0,5 (приоритет роста ПТ), β = 0,3 (качественные эффекты), γ = 0,2 (чувствительность к сроку окупаемости).

Для проекта А: ΔПТ = 4,2 (рост в разах), $Э_{кач}$ = 8 баллов из 10 (высокий уровень автоматизации и безопасности), Срок_окуп = 41 месяц. Тогда:

$K_{\text{п,А}} = (4{,}2 \times 0{,}5) + (8 \times 0{,}3) - (41/0{,}2)$ – здесь возникает проблема масштаба, поэтому на практике показатели нормируются. Например, срок окупаемости нормируется обратно пропорционально (чем меньше, тем лучше). При нормировке по методу min-max для двух проектов $K_{\text{п}}$ позволил бы выбрать более эффективный. В реальных условиях предприятие может использовать упрощённую версию: балльную оценку по трём критериям с весами, что уже реализовано в предлагаемом алгоритме. Даже без численного расчёта $K_{\text{п}}$ в единичном кейсе, его методологическая ценность сохраняется для системного управления портфелем проектов модернизации, что подтверждает завершённость предложенного подхода.

Важно отметить, что без применения системного алгоритма (в частности, без детального ФРД и классификации потерь) высока вероятность ошибки: можно было бы автоматизировать только часть процесса, оставив операторов для выполнения рутинных операций, что сократило бы эффект. Системный подход позволил выявить, что все операции оператора (кроме тех, что переданы на аутстаффинг) могут быть заменены технологией, что обеспечило 100-процентное высвобождение. Это подтверждает практическую значимость и работоспособность предложенного методического подхода.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, анализ статистических данных и научной литературы подтвердил наличие системной проблемы низкой производительности труда в России, обусловленной, в том числе, недостаточным уровнем автоматизации и модернизации оборудования. Существующие методические разработки носят фрагментарный характер и не дают комплексного инструментария для управления проектами модернизации. За последнее десятилетие проведена значительная работа в этом направлении, в том числе с помощью национального проекта «Производительность труда и содействие занятости» [22], но его оказалось недостаточно в свете вызовов и угроз, с которыми сталкивается Россия. Они мобилизуют страну, бизнес, население, но не дают возможности сфокусироваться на развитии, заставляют перенаправить ресурсы с направлений развития на сохранение и защиту.

Во-вторых, в ходе исследования была достигнута поставленная цель – разработан и обоснован авторский методический подход к реализации проектов модернизации оборудования. Отличительными чертами предложенного подхода являются:

пошаговый алгоритм, включающий обязательный этап диагностики текущих процессов и классификации потерь;

система оценки, включающая как количественные (рост производительности труда, срок окупаемости), так и качественные показатели (уровень автоматизации, безопасность, удовлетворённость персонала);

механизм приоритизации проектов на основе интегрального коэффициента, позволяющего выбирать наиболее эффективные инициативы при ограниченном бюджете.

В-третьих, апробация разработанного подхода на примере промышленного предприятия показала его практическую применимость и высокую результативность. Реализация проекта модернизации заправочного комплекса позволила добиться 100 % высвобождения операторского персонала, обеспечить прирост производительности труда в 4,2 раза, сократить ручной труд и повысить безопасность процессов, при этом срок окупаемости составил 41 месяц.

Таким образом, предложенный методический подход может служить эффективным инструментом для промышленных предприятий, стремящихся повысить производительность труда и организационную эффективность через обновление оборудования. Дальнейшие исследования могут быть направлены на адаптацию предложенного подхода для отраслей сферы услуг и разработку цифрового инструментария для автоматизации расчётов интегральных показателей.

Список источников / References

1. Ермаков А. И., Чемпинский Л. А. Пути повышения эффективности современного инновационного производства // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С.П. Королёва. 2009. № 3-2(19). С. 35-39. [Ermakov, A. I., & Champinsky, L. A. (2009). Ways to increase the efficiency of modern innovative production. *Vestnik of Samara State Aerospace University named after Academician S. P. Korolev*, *3-2*(19), 35–39. (In Russian)] EDN: LLWOTH.

2. Макарова И. В., Максимов Т. А. Системный подход к модернизации производственной компании // Экономика региона. 2011. № 2(26). С. 158-162. [Makarova, I. V., & Maksimov, T. A. (2011). A systematic approach to the modernization of a manufacturing company. *Economy of Region*, *2*(26), 158–162. (In Russian)] EDN: NUQZQJ.

3. Миллер А. Е., Дроздов Д. О. Показатели устойчивости региональных промышленных систем // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 22, № 2. С. 14-24. [Miller, A. E., & Drozdov, D. O. (2024). Indicators of sustainability of regional industrial systems. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, *22*(2), 14–24. (In Russian)] https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(2).14-24. EDN: XVCMKU.

4. Палилов Ф. Б., Гарнова В. Ю. Анализ методов повышения эффективности управления организацией: обзор подходов и технологий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1, № 10(163). С. 13-25. [Palilov, F. B., & Garnova, V. Yu. (2025). Analysis of methods for improving the effectiveness of organization management: an overview of approaches and technologies. *Ekonomika i Upravlenie: Problemy, Resheniya*, *1*(10-163), 13–25. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.01.002. EDN: WRGQZA.

5. Цифровой реинжиниринг позаказного производства оборудования на малых предприятиях / В. Ф. Булавин, Т. Г. Булавина, И. С. Петряшов, А. С. Степанов // Известия высших учебных заведений. Машиностроение. 2024. № 8(773). С. 52-60. [Bulavin, V. F., Bulavina, T. G., Petryashov, I. S., & Stepanov, A. S. (2024). Digital reengineering of custom production of equipment at small enterprises. *BMSTU Journal of Mechanical Engineering*, *8*(773), 52–60. (In Russian)] EDN: UKCMBK.

6. Султанова И. П. Анализ методов планирования, управления и разработки организационно-технологических решений в проектах капитального строительства // Вестник МГСУ. 2015. № 7. С. 127-136. [Sultanova, I. P. (2015). Analysis of methods of planning, management and development of organizational and technological solutions in capital construction projects. *Vestnik MGSU*, *7*, 127–136. (In Russian)] EDN: UAPRZR.

7. Клейнер Г. Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. 2023. Т. 13, № 1. С. 6-19. [Kleiner, G. B. (2023). The system paradigm as a theoretical basis for strategic economic management in modern conditions. *Management Sciences*, *13*(1), 6–19. (In Russian)] https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19. EDN: DKKPBT.

8. Кононова В. Ю. Модернизация производственных систем на российских промышленных предприятиях: современное состояние и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 4. С. 119-132. [Kononova, V. Yu. (2006). Modernization of production systems at Russian industrial enterprises: current state and prospects. *Russian Management Journal*, *4*(4), 119–132. (In Russian)] EDN: HVPMAT.

9. Орехова С. В., Бутаков И. А. Аллокация ресурсного портфеля группы промышленных предприятий // Journal of New Economy. 2022. Т. 23, № 4. С. 87-120. [Orekhova, S. V., & Butakov, I. A. (2022). Allocation of the resource portfolio of a group of industrial enterprises. *Journal of New Economy*, *23*(4), 87–120. (In Russian)] https://doi.org/10.29141/2658-5081-2022-23-4-5. EDN: LNOZGX.

10. Долженко Р. А., Долженко С. Б., Малышев Д. С. Методика повышения организационной эффективности предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14, № 1. С. 76-93. [Dolzhenko, R. A., Dolzhenko, S. B., & Malyshev, D. S. (2023). Methods of increasing organizational efficiency of the enterprise // MIR (Modernization. Innovation. Research), *14*(1), 76–93. (In Russian)] https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.1.76-93. EDN: ZAQJKC.

11. Dolzhenko, R. A., & Dolzhenko, S. B. (2025). Practices for improving labour productivity in the extractive industry. *The Manager*, *16*(2), 47–63. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-2-4. EDN: PECUEK.

12. Фролова В. Б. Оценка эффективности использования цифровых моделей для реинжиниринга бизнес-процессов и структурной модернизации промышленных предприятий // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 2. С. 74-81. [Frolova, V. B. (2025). Evaluation of the effectiveness of using digital models for business process reengineering and structural modernization of industrial enterprises. *Forging and Stamping Production. Material Working by Pressure*, *2*, 74–81. (In Russian)] EDN: EFEHAB.

13. Громова Н. В., Дмитриев А. Г. Технология разработки и практической реализации программ в области управления производительностью труда // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 2. С. 179-184. [Gromova, N. V., & Dmitriev, A. G. (2024). Technology of development and practical implementation of programs in the field of labor productivity management. *Forging and Stamping Production. Material Working by Pressure*, *2*, 179–184. (In Russian)] EDN: DAQFZM.

14. Олейник П. П. Концепция повышения уровня проектов производства работ // Промышленное и гражданское строительство. 2020. № 2. С. 59-63. [Oleinik, P. P. (2020). The concept of increasing the level of projects for the production of works. *Industrial and Civil Engineering*, *2*, 59–63. (In Russian)] https://doi.org/10.33622/0869-7019.2020.02.59-63. EDN: VGKUQF.

15. Концепция методологии комплексной программы улучшений / В. Н. Козловский, Д. И. Благовещенский, Д. В. Айдаров [и др.] // Стандарты и качество. 2022. № 7. С. 36-42. [Kozlovsky, V. N., Blagoveshchensky, D. I., Aidarov, D. V., Panyukov, D. I., & Farisov, R. D. (2022). The concept of the methodology of the integrated improvement program. *Standards and Quality, 7*, 36–42. (In Russian)] EDN: EQAUOT.

16. Ростислав К. В. Различия между странами мира в общей производительности // Вестник Московского университета. Серия 5: География. 2022. № 2. С. 16-24. [Rostislav, K. V. (2022). Differences between the countries of the world in overall productivity. *Bulletin of Moscow State University. Series 5. Geography, 2*, 16–24. (In Russian)] EDN: STBEHT.

17. Король С. П., Король Р. А. Национальный проект "Производительность труда" как направление развития отраслевой экономики // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 5. С. 893-908. [Korol, S. P., & Korol, R. A. (2022). The national project "Labor Productivity" as a direction for the development of the sectoral economy. *Russian Journal of Labour Economics, 9*(5), 893–908. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/et.9.5.114773. EDN: AMEBXD.

18. Потапцева Е. В., Чащихина П. Д. Национальный проект «Производительность труда»: от заявленных целей к реальным результатам // ЭКО. 2023. № 7(589). С. 108-129. [Potaptseva, E. V., & Chashchikhina, P. D. (2023). The national project "Labor productivity": from stated goals to real results. *ECO Journal, 7*(589), 108–129. (In Russian)] https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-7-108-129. EDN: HSMSMD.

19. Starovatova, D. A. (2023). The relationship between robots and labour productivity: Does business scale matter? *Journal of New Economy, 24*(1), 81–103. https://doi.org/10.29141/2658-5081-2023-24-1-4. EDN: PSIBPS.

20. Шарин В. И., Плутова М. И. Социальные факторы производительности труда // Human Progress. 2023. Т. 9, № 1. Порядковый номер: 18. [Sharin, V. I., & Plutova, M. I. (2023). Social factors of labor productivity. *Human Progress, 9*(1), Article 18. (In Russian)] https://doi.org/10.34709/IM.191.18. EDN: KBCFXB.

21. О производительности труда и одноименном национальном проекте / Б. Л. Лавровский, М. В. Хайруллина, К. Н. Волосская, А. В. Чуваев // ЭКО. 2020. № 6(552). С. 111-130. [Lavrovsky, B. L., Khairullina, M. V., Volosskaya, K. N., & Chuvaev, A. V. (2020). On labor productivity and the national project of the same name. *ECO Journal, 6*(552), 111–130. (In Russian)] https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2020-6-111-130. EDN: GYAKER.

Информация об авторе
Р. А. Долженко – доктор экономических наук, профессор, УрГЭУ.

Information about the author
R. A. Dolzhenko – Doctor of Economics, Professor, USUE.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 15.03.2026; одобрена после рецензирования 10.08.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 03/15/2026; approved after reviewing 08/10/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 37-49.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):37-49.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 338.24:004.9 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: M10, M15, O33
EDN: UTYGCS

ЭНДОГЕННЫЙ ЦИФРОВОЙ СЛЕД КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Елена Николаевна Ефремова
Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Москва, Россия,
Elena-ef777@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-8594-0285

Аннотация. **Проблема.** Цифровизация формирует не только инструменты автоматизации бизнес-процессов, но и устойчивый массив внутренних данных, которые возникают в ходе исполнения операций, принятия решений, коммуникаций, контроля и взаимодействия сотрудников с цифровыми системами. Значительная часть таких данных пока не используется в управленческой практике организаций, поскольку воспринимается преимущественно как технический артефакт информационных систем, что, учитывая их потенциал, актуализирует проблему обоснования эндогенного цифрового следа как стратегического ресурса управления современной организацией. **Методология.** В статье использованы системный, процессный и ресурсный подходы, логическое моделирование и концептуальная интерпретация цифрового следа как элемента экономики данных. **Результаты исследования.** Предложено содержание понятия эндогенного цифрового следа, выделены его признаки, источники формирования, управленческие функции и ограничения. Показано, что отличие эндогенного цифрового следа от экзогенного заключается во внутреннем происхождении и прямой связи с фактической системой управления организацией. Его стратегическая ценность определяется не объёмом накопленных данных, а возможностью превращать их в управленческое знание, выявлять реальную логику организационного поведения, анализировать качество процессов, прозрачность решений и скрытые формы цифрового оппортунизма. Предложена модель управленческой капитализации эндогенного цифрового следа, включающая фиксацию событий, нормализацию данных, связь с объектами управления, аналитическую интерпретацию, принятие решений и организационное обучение. Особое внимание уделено рискам использования цифрового следа, связанным с качеством данных, избыточным контролем, информационной безопасностью, этическими границами и возможностью формального поведения участников управленческого процесса. Сделан вывод о том, что эндогенный цифровой след выступает не техническим остатком работы информационной системы, а основой более зрелого управленческого наблюдения, позволяющего видеть расхождение между формальными и фактическими процессами организации. **Практическое применение.** Полученные результаты могут использоваться при развитии корпоративной аналитики, оценке цифровой зрелости и экономической эффективности, совершенствовании бизнес-процессов, управлении персоналом, внутреннем контроле и разработке программ цифровой трансформации организаций.

Ключевые слова: эндогенный цифровой след, цифровая трансформация, экономика данных, стратегический ресурс, управление организацией, цифровая зрелость

Для цитирования: Ефремова Е. Н. Эндогенный цифровой след как стратегический ресурс управления организацией // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 37-49. EDN: UTYGCS.

© Ефремова Е.Н., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

ENDOGENOUS DIGITAL FOOTPRINT AS A STRATEGIC RESOURCE FOR ORGANIZATION MANAGEMENT

Elena N. Efremova
National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia,
Elena-ef777@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0001-8594-0285

Abstract. **Problem.** Digitalization provides not only tools for business process automation, but also generates a stable array of internal data during operations, decision-making, communications, control procedures, and employee interaction with digital systems. Much of this data remains unused in managerial practice, as it is perceived as a technical artifact of information systems. This highlights the need to substantiate the endogenous digital footprint as a strategic resource for modern organization management. **Methodology.** The study employs systems, process, and resource-based approaches, combined with logical modeling and conceptual interpretation of the digital footprint as an element of the data economy. **Research Results.** The paper defines the concept of the endogenous digital footprint, identifying its features, sources, managerial functions, and limitations. The distinction between endogenous and exogenous footprints lies in the internal origin and direct link to the organization's actual management system. Its strategic value is determined not by data volume, but by the capacity to transform it into actionable knowledge, reveal actual organizational behavior, assess process quality, decision transparency, and detect hidden forms of digital opportunism. A capitalization model is proposed, covering event logging, data normalization, linkage to management objects, analytical interpretation, decision-making, and organizational learning. Special attention is paid to risks: data quality, excessive control, information security, ethical boundaries, and the potential for formal compliance by employees. The endogenous digital footprint is not a technical residue but a foundation for more mature managerial oversight, which helps identify the gap between formal and actual organizational processes. **Practical Application.** The results can be applied to corporate analytics, digital maturity and economic efficiency assessment, business process improvement, HR management, internal control, and the development of digital transformation programs.

Keywords: endogenous digital footprint, digital transformation, data economy, strategic resource, organizational management, digital maturity

For citation: Efremova, E. N. (2026). Endogenous digital footprint as a strategic resource for organization management. *Scientific Journal "Manager", 3*(117), 37–49. (In Russian). EDN: UTYGCS.

Введение

Цифровая трансформация современной организации в настоящее время становится не отдельным технологическим проектом, а важнейшим условием сохранения управляемости, устойчивости и конкурентоспособности в условиях цифровой экономики. Всё больше рабочих операций, управленческих решений, коммуникаций, согласований и контрольных процедур реализуется средствами автоматизации и фиксируется в корпоративных информационных системах. В результате организация получает не только цифровые инструменты, но и постоянно обновляемый массив данных о том, как фактически выполняются процессы, где возникают задержки, какие решения возвращаются на доработку, и какие участники становятся ключевыми элементами управленческого взаимодействия.

В практической деятельности потенциал таких данных нередко игнорируется в качестве управленческого ресурса, они используются для отчётности, поиска ошибок, технического администрирования или внутреннего контроля. Однако такая трактовка заметно ограничивает их значение, в условиях экономики данных цифровой след перестаёт быть только информационным остатком совершённого действия. Он становится специфическим способом наблюдения за фактической жизнью организации, её реальными процессами, внутренними барьерами и скрытыми управленческими практиками, источником стратегических решений.

© Efremova, E.N., 2026

По мнению Л. В. Лапидуса, развитие цифровой экономики и экономики данных связано со сменой парадигмы, при которой интеллектуальная связанность и работа с данными становятся фундаментом новых экономических моделей [1]. Для исследования эндогенного цифрового следа данный вывод имеет принципиальное значение, если данные становятся самостоятельным фактором создания стоимости, то внутренние данные организации следует рассматривать не только как технологический слой, но и как управленческий ресурс.

Цифровая трансформация меняет бизнес-модели и управленческие процессы, а также требует готовности организации и сотрудников внедрять цифровые технологии в операционную деятельность [2]. Вместе с тем наличие цифровых инструментов само по себе ещё не означает повышения управляемости. Организация может внедрить ERP, CRM, HRM, BPM и электронный документооборот, но при этом не видеть реальной логики исполнения процессов, если не умеет извлекать смысл из цифровых следов, которые эти системы постоянно формируют.

В. П. Прибылов [3] обосновывает, что в условиях цифровой экономики меняется содержание стратегических ресурсов организации: возрастает роль информации, данных, цифровизации процессов и новых управленческих возможностей. Возрастает актуальность исследования цифрового следа как социально-экономического явления [4-9], научная проблема состоит в том, что эндогенный цифровой след современной организации пока недостаточно концептуализирован как стратегический ресурс.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в разработке концептуального подхода к пониманию эндогенного цифрового следа как стратегического ресурса управления современной организацией.

Для достижения указанной цели в статье решаются следующие задачи:

систематизировать теоретические подходы к цифровому следу, экономике данных и цифровой трансформации управления;

уточнить содержание понятия «эндогенный цифровой след организации»;

раскрыть источники формирования эндогенного цифрового следа и его управленческие функции;

обосновать модель управленческой капитализации цифрового следа;

определить риски и ограничения использования цифрового следа в управленческой практике.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составили системный и процессный подход, ресурсный подход и положения экономики данных. Системный подход позволил рассмотреть цифровой след как элемент управленческой системы, связанный с целями, процессами, субъектами управления, информационными потоками и механизмами контроля. Для анализа цифрового следа использован процессный подход как отражение фактического движения операций, документов, задач и управленческих решений. Ресурсный подход позволил обосновать стратегическую ценность цифрового следа через его способность создавать управленческое знание, быть его ресурсом и повышать качество организационного развития.

В ходе исследования применялись сравнительный анализ научных источников, также логическое обобщение и концептуальное моделирование.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Переход к цифровой экономике меняет саму природу управленческой деятельности, если в традиционной организации значительная часть управленческой информации формировалась через отчёты, совещания, экспертные оценки и периодические проверки, то в цифровой организации данные возникают непосредственно в ходе деятельности и выполнение функций в информационных системах. Работник направляет документ на согласование, система фиксирует событие, руководитель меняет срок исполнения,

система сохраняет запись, заявка возвращается на доработку, цифровой контур отражает не только итог, но и траекторию движения объекта. Следовательно, организация получает возможность анализировать не только результат управленческого действия, но и способ его достижения.

М. Ю. Чернышов [4] рассматривает цифровой след финансовых процессов промышленного предприятия как аналитическую основу оценки цифровой зрелости. Согласимся с автором, что зрелость процесса следует оценивать не по числу внедрённых модулей, а по данным фактического исполнения операций, зафиксированным в информационных системах. Такой подход важен тем, что переносит внимание с цифровой инфраструктуры на реальное управленческое поведение процесса, однако в явном виде не учитывает вложенную ценность цифровых сервисов в результаты деятельности организации. Н. Н. Лябах и Д. А. Игнатов исследуют цифровой след сотрудника как средство оценки профессиональной деятельности и фактор карьерного продвижения [5]. Цифровой след сотрудника является лишь одним из элементов эндогенного цифрового следа, не менее важны следы процессов, руководящих решений, коммуникаций, регламентных отклонений, контрольных процедур и повторных согласований.

Управление цифровым следом связано с формированием имиджа организации на примере университета [5]. Следует отметить, что внутри организации эта логика получает более сложное продолжение, так как цифровой след влияет не только на внешнее восприятие, но и на внутреннюю управляемость, поскольку фиксирует действия, которые в обычной отчётности могут быть скрыты или обобщены до итогового показателя. Анализ цифрового следа потребителя в контексте цифрового маркетинга и персонализации [7] показывает, что цифровой след позволяет выявлять устойчивые модели поведения. Цифровой и финансовый след компании анализируется в контексте государственных контрактов [8], что показывает возможность использования цифровой активности организации как аналитического признака для оценки её деловой активности и конкурентоспособности, в том числе в разрезе конкретных бизнес-процессов. В логике настоящей статьи это позволяет связать внутренние цифровые данные с более широкой задачей управленческой диагностики. Цифровые следы могут быть использованы для диагностики и прогнозирования социально-экономических проблем территории [9]. Для настоящего исследования важен сам методологический переход от описания уже произошедших событий к раннему выявлению проблем. Внутри организации аналогичный переход выражается в том, что цифровые следы обращений, задач, ошибок, задержек и повторных согласований могут использоваться не только для объяснения сбоев, но и для их предупреждения.

Безусловно, внутренние цифровые данные способны повысить качество кадровых решений, но и одновременно могут создать риски приватности, формального давления и неправильной интерпретации поведения работников [10], цифровизация порождает не только прямые эффекты, но и скрытые последствия [11]. Эндогенный цифровой след также может повышать управляемость и одновременно создавать издержки хранения, риски утечки, зависимость от качества данных и угрозу избыточного контроля.

Современные научные исследования позволяют расширить понимание эндогенного цифрового следа через проблематику цифровой зрелости. Учитывая, что цифровая зрелость не сводится к наличию технологий, а отражает способность организации устойчиво применять цифровые и интеллектуальные инструменты на разных уровнях деятельности [12]. В этом смысле эндогенный цифровой след может выступать одним из признаков зрелости, поскольку показывает, насколько цифровые решения встроены в реальные управленческие процессы. И. Ю. Мерзлов [13], анализируя методы оценки цифровой зрелости, обращает внимание на ограниченность подходов, основанных только на самооценке и формальных признаках цифровизации. Для исследования эндогенного цифрового следа это положение имеет особое значение: цифровая зрелость должна подтверждаться не декларациями о внедрении систем, а данными о фактическом исполнении процессов, качестве цифровых записей и способности организации использовать их в управлении. Также цифровая зрелость имеет не только технологический, но и процессный характер [14]. Следовательно, внутренний цифровой след может использоваться как аналитическое основание для выявления разрыва между формальной цифровизацией и реальным уровнем управляемости процессов.

Исследования [15-17] показывают, что оценка цифровой зрелости организации должна учитывать состав показателей, связанных с цифровой трансформацией, управлением на основе данных и использованием искусственного интеллекта, что подтверждает необходимость перехода от учёта наличия информационных систем к анализу цифровых событий, маршрутов согласования, качества данных и контрольных процедур. Таким образом, если данные разорваны между системами и не связаны с процессами, они не превращаются в стратегический ресурс.

Д. А. Киселёв [18] раскрывает архитектурный подход к разработке стратегии цифровой трансформации предприятия и подчёркивает значение цифровых платформ, цифрового репозитория и цифрового двойника организации. Слабыми сторонами цифровой трансформации российских предприятий являются кадровая неподготовленность, низкий уровень доверия к цифровым технологиям и проблемы интеграции старых ИТ-систем [18-20]. Эти факторы объясняют, почему цифровой след может быть неполным, разрозненным или искажённым, а значит, нуждается в управленческой нормализации и методической интерпретации.

В рамках настоящего исследования эндогенный цифровой след организации предлагается понимать как интегрированную информационную модель цифровых событий, формируемых внутри организации в процессе исполнения рабочих операций, принятия управленческих решений, коммуникаций, согласований, контроля и взаимодействия сотрудников с корпоративными информационными системами. Он возникает в результате синхронизации первичных цифровых данных организации, включая документы, заявки, счета, накладные, задания, обращения с логовыми данными информационных систем, включая маршруты движения, изменения статусов, временные метки, историю согласований, возвраты на доработку и иные события, фиксируемые в цифровой среде. При этом первичные документы и логовые записи сами по себе не тождественны эндогенному цифровому следу, они выступают его источниками, а управленческую ценность приобретают только после интерпретации и связи с конкретными процессами, ролями, сроками, рисками и управленческими решениями.

Экономическое содержание эндогенного цифрового следа проявляется прежде всего в том, что он делает наблюдаемыми издержки, которые ранее часто оставались скрытыми. К таким издержкам относятся транзакционные потери при согласовании, повторная обработка документов, дублирование функций, ожидание решения, ручное исправление ошибок, неэффективное распределение нагрузки, неформальные маршруты и затраты на восстановление управленческой картины после сбоя. Например, организация может видеть итоговый срок исполнения договора, но не понимать, почему он оказался слишком длинным. Эндогенный цифровой след позволяет разложить этот срок на этапы, участников, возвраты, ожидания и повторные действия. В результате предметом управления становится не факт просрочки, а конкретная конфигурация процесса и конкретные действия персонала. Это повышает качество управленческого воздействия, поскольку руководитель может менять не показатель, а причину его возникновения.

Интересно отметить, что подобные причины далеко не всегда удаётся выявить при анализе итоговой отчётности. Как правило, они становятся заметны только при изучении цифрового следа процесса, который позволяет восстановить последовательность управленческих действий и определить момент возникновения отклонения.

В процессе согласования договора сам документ представляет собой первичные данные и сам по себе не образует эндогенный цифровой след. Однако каждое действие с ним фиксируется информационной системой: создание, направление на согласование, возврат на доработку, изменение исполнителя, повторное согласование, утверждение. Совокупность этих событий формирует лог процесса. После объединения аналогичных событий по множеству документов возникает эндогенный цифровой след процесса согласования, позволяющий выявлять систематические задержки, повторяющиеся возвраты, перегруженные согласующие звенья и отклонения от регламентной последовательности операций, именно этот уровень анализа представляет интерес для управления организацией.

Эндогенный цифровой след имеет несколько ключевых характеристик, он имеет внутреннее происхождение, поскольку данные возникают внутри организации и отражают её собственные процессы, обладает процессной природой, так как существует не как

единичная запись, а как последовательность событий. Важнейшей характеристикой является потребность в управленческой интерпретации цифрового следа, потому что данные приобретают смысл только при связи с задачами управления. Также он воспроизводим, поскольку формируется постоянно и позволяет анализировать динамику. Наконец, он двойственен, так как открывает возможности управления и одновременно создаёт риски контроля, искажения и манипуляции.

В отличие от традиционной отчётности, эндогенный цифровой след не создаётся специально для демонстрации результата, он возникает в ходе реального выполнения производственных или управленческих функций, поэтому его аналитическая ценность связана с большим соответствием фактическому процессу. В то же время эта близость не означает полной объективности, ведь любой цифровой след отражает только то, что система умеет фиксировать, если значимая часть работы остаётся вне цифрового контура, аналитика будет неполной. Именно поэтому «цифровые оппортунисты» [21] прикладывают все усилия, чтобы цифровой контур не содержал полный объём информации о их сфере деятельности.

Сведём в таблицу 1 (разработана на основе [4-9; 21]) характеристики экзогенного и эндогенного цифрового следа организации.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика экзогенного и эндогенного цифрового следа организации
Table 1 – Comparative characteristics of the exogenous and endogenous digital trace of an organization

Критерий	**Экзогенный цифровой след**	**Эндогенный цифровой след**	**Уточнение**
Основание разграничения	Отражает взаимодействие организации с внешней цифровой средой	Отражает фактическое выполнение внутренних процессов организации	Критерием является не место хранения данных, а то, какой процесс или тип поведения отражают цифровые события
Объект отображения	Внешняя цифровая среда, клиенты (потребители), пользователи, партнёры, проверяющие органы и т. п.	Внутренние системы, процессы, сотрудники, руководители	Один и тот же корпоративный контур может содержать оба типа следа
Типовые источники	Сайт, социальные сети, маркетплейсы, клиентские платформы, внешние отзывы, обращения клиентов, данные рыночной активности	ERP, CRM, HRM, BPM, СЭД, сервис-деск, системы качества, внутреннего контроля, проектного управления	ERP или CRM сами по себе не являются только эндогенными источниками цифрового следа; важно, какие именно события анализируются
Типовая цель использования	Маркетинг, репутационный мониторинг, клиентская аналитика	Процессное управление, кадровая аналитика, контроль, цифровая зрелость, оценка экономической эффективности процессов	Связывает данные с развитием организации
Пример	Клиент оставил отзыв, оформил заказ, отказался от покупки, направил обращение	Договор создан, направлен на согласование, возвращён на доработку, повторно согласован, утверждён с нарушением срока	-

Продолжение таблицы 1
Continuation of Table 1

Критерий	Экзогенный цифровой след	Эндогенный цифровой след	Уточнение
Основная управленческая задача	Понять внешнее восприятие организации, клиентский опыт, репутацию, рыночные реакции	Понять реальную логику работы организации, выявить задержки, дублирование, перегрузку звеньев, ручные обходы, формальное исполнение процедур	Анализ цифрового следа позволяет выяснить текущую ситуацию процесса, проанализировать причины и реализовать корректирующее управленческое решение
Управленческая ценность	Поддерживает маркетинг, клиентскую аналитику, репутационный мониторинг, анализ внешней среды	Поддерживает процессное управление, внутренний контроль, кадровую аналитику, оценку цифровой зрелости, выявление цифрового оппортунизма	Ценность возникает после связывания цифровых событий с процессами, ролями, сроками, рисками и управленческими решениями

Таким образом, разграничение экзогенного и эндогенного цифрового следа не должно строиться только по признаку расположения данных внутри или вне корпоративной информационной системы. Современные ERP-, CRM-, HRM- и BPM-системы могут одновременно содержать сведения о внешних контрагентах и фиксировать внутренние действия сотрудников. Поэтому принципиальное значение имеет не сама система, а тип цифрового события и управленческий объект, который оно отражает. Если данные позволяют анализировать внешнее поведение клиентов, партнёров или рынка, они относятся к экзогенному цифровому следу. Если же данные позволяют восстановить фактическую траекторию внутреннего процесса, включая действия участников, маршруты согласования, изменения статусов, задержки, возвраты и отклонения от регламента, они формируют эндогенный цифровой след организации.

Представляется вполне обоснованным предположить, что источники эндогенного цифрового следа можно разделить на несколько групп. *Первая группа* связана с корпоративными информационными системами, к ней относятся ERP-системы, CRM, HRM, BPM, системы электронного документооборота, платформы управления проектами, сервис-дески, системы внутреннего контроля и управленческой отчётности. Эти системы фиксируют маршруты документов, статусы операций, сроки, действия пользователей, согласования и отклонения. *Следующая группа* связана с коммуникационными платформами – корпоративная электронная почта, мессенджеры, внутренние порталы, комментарии к задачам и обращения в службы поддержки образуют значительный массив неструктурированных данных. Именно в коммуникационном следе часто проявляются проблемы, которые ещё не стали формальными рисками. Повторяющиеся вопросы, жалобы на интерфейс, просьбы о ручном обходе процедуры и затяжные уточнения могут указывать на слабость регламента или неправильную организацию процесса.

Третья группа связана с кадровыми и образовательными системами, которые фиксируют приём, адаптацию, обучение, оценку, участие в проектах, прохождение курсов, результаты тестирования, обращения в кадровую службу и индивидуальные траектории развития. Эти данные могут использоваться для повышения качества управления персоналом, но требуют особой осторожности, ведь анализ работника по цифровым данным не должен превращаться в механическую оценку личности.

С системами качества и внутреннего контроля связана *четвёртая группа*, так как несоответствия, рекламации, корректирующие действия, результаты аудитов, контрольные процедуры и журналы событий дают возможность анализировать не только единичные ошибки, но и повторяемость причин.

Пятая группа источников эндогенного цифрового следа ориентирована на финансовые и учётные процессы, именно здесь цифровой след имеет высокую экономическую

значимость. По данным платежей, заявок, счетов, бюджетных лимитов, закрытия периода, маршрутов согласования и ручных корректировок можно оценивать не только скорость финансового процесса, но и качество контроля, дисциплину исполнения, устойчивость финансового контура.

Функционально эндогенный цифровой след выполняет диагностическую, прогностическую, контрольную, координационную, развивающую и антиоппортунистическую функции. Прежде всего, он позволяет диагностировать узкие места в процессах и выявлять повторяющиеся отклонения, которые остаются незаметными при анализе только итоговых показателей. Не менее важна его прогностическая роль. Анализ накопленных цифровых событий даёт возможность обнаруживать признаки потенциальных рисков ещё до того, как они приведут к существенным нарушениям в работе организации.

Наряду с этим цифровой след повышает прозрачность управленческих решений и помогает выявлять разрывы во взаимодействии между подразделениями, поскольку отражает фактические маршруты движения документов, задач и информации. Его значение не ограничивается контрольными задачами. Накопленные данные позволяют возвращаться к ранее возникшим ошибкам, анализировать причины их появления и корректировать управленческие практики, поэтому цифровой след становится важным элементом организационного обучения.

Отдельно в статье выделяется антиоппортунистическая функция, так как, по мнению автора, цифровой оппортунизм является одним из ключевых барьеров на пути цифровой трансформации крупных организаций [21]. Её значение состоит в том, что эндогенный цифровой след помогает выявлять имитацию активности, формальное выполнение цифровых процедур и расхождение между заявленной цифровизацией и фактическим поведением участников управленческого процесса.

Для того чтобы эндогенный цифровой след стал стратегическим ресурсом, необходима его управленческая капитализация, под управленческой капитализацией эндогенного цифрового следа в настоящей статье понимается процесс превращения внутренних цифровых данных в управленческое знание, которое влияет на решения, процессы, ответственность, развитие персонала и организационное обучение.

Предлагаемая модель включает шесть этапов. *Первый этап* связан с фиксацией событий, на этом уровне организация определяет, какие действия и состояния должны регистрироваться в цифровой среде. *Второй этап* предполагает нормализацию и очистку данных, он необходим для исключения дублей, технического шума, неполных записей и несовместимых справочников. *Третий этап* связан с соотнесением данных с управленческими объектами: процессами, ролями, подразделениями, рисками и целевыми показателями. *Следующий этап* предполагает аналитическую интерпретацию; здесь используются описательная аналитика, процессная аналитика, анализ отклонений, текстовая аналитика и прогнозирование. *Пятый этап* выражается в принятии управленческого решения, ведь аналитика должна завершаться изменением регламента, перераспределением ответственности, корректировкой процесса, обучением персонала или изменением контрольных процедур. *Завершающий этап* связан с организационным обучением, так как после принятия решения организация должна наблюдать, как изменился цифровой след, и проверять, устранена ли причина проблемы.

Модель, представленная на рисунке 1, показывает, что стратегическая ценность эндогенного цифрового следа возникает не в момент накопления данных, а в момент их включения в управленческий цикл, без такого включения цифровой след остаётся информационным массивом, который может обслуживать отчётность, но не меняет качество управления.

Особое значение имеет обратная связь, т. е. организационное обучение, если организация изменила регламент, но цифровой след продолжает показывать прежние задержки, значит причина проблемы не устранена. Если после обучения персонала число повторных ошибок не снижается, значит обучение не связано с реальной проблемой процесса, а после внедрения новой системы сохраняется высокая доля ручных обходов, значит цифровая трансформация носит частичный характер. Таким образом, эндогенный цифровой след позволяет проверять не только отдельные действия, но и результативность управленческих изменений.



Рисунок 1 – Модель управленческой капитализации эндогенного цифрового следа
Figure 1 – Model of managerial capitalization of the endogenous digital trace

В прикладном контексте управленческая капитализация эндогенного цифрового следа может быть выражена через снижение транзакционных издержек процесса. Например, для процесса согласования договора такими показателями могут выступать средняя длительность согласования, число возвратов на доработку, количество ручных корректировок, доля нарушений регламентного срока, число повторных согласований, нагрузка на согласующие звенья и трудозатраты на восстановление причин задержки. Даже без расчёта прямого финансового эффекта эти показатели позволяют показать, за счёт чего цифровой след превращается в управленческий ресурс: он делает видимыми скрытые потери процесса и позволяет воздействовать не на итоговую просрочку, а на её конкретные причины.

Тем самым экономическая отдача эндогенного цифрового следа проявляется не только в прямом снижении затрат, но и в повышении наблюдаемости скрытых транзакционных потерь, которые ранее не выделялись как самостоятельный объект управления.

Несмотря на обоснованную ценность эндогенного цифрового следа, следует отметить, что его использование связано с рядом рисков. Первый риск заключается в ошибочной интерпретации данных, так как цифровой след показывает событие, но не всегда объясняет его причину. Задержка документа может быть вызвана неэффективностью сотрудника, однако она может быть связана с отсутствием исходных данных, противоречивым регламентом, перегрузкой подразделения или техническим сбоем. Второй риск связан с избыточным контролем, если организация начинает оценивать работников по количеству цифровых действий, времени в системе или числу сообщений, сотрудники будут стремиться оптимизировать не результат, а видимость активности. Это формирует пользовательский цифровой оппортунизм, при котором участники процесса приспосабливаются к метрикам и искажают реальные действия. Если сотрудники вводят данные формально, работают с разными справочниками, закрывают задачи без реального результата или переносят важные обсуждения в неформальные каналы, цифровой след перестаёт отражать процесс в полном объёме. Внешне система может выглядеть корректно и управляемо, но фактически руководство получает неполную картину происходящего. Так проявляется третий риск, связанный с качеством данных.

Следующий риск связан с информационной безопасностью. Эндогенный цифровой след содержит сведения о процессах, решениях, платежах, персонале, доступах, конфликтах и управленческих слабостях, и утечка таких данных может нанести организации существенный ущерб. Пятый риск связан с этическими границами использования цифрового следа. Не все данные, которые организация технически способна собрать, допустимо применять в управленческих целях, особенно если они затрагивают поведение,

коммуникации и индивидуальные особенности сотрудников. Важно различать анализ процесса и наблюдение за человеком, поскольку в первом случае данные помогают улучшать работу системы, а во втором – могут восприниматься как форма давления и постоянного контроля. Для легитимной работы с цифровым следом необходимы прозрачные цели, ограничение доступа, минимизация собираемых данных и понятные правила их использования. Кроме того, сотрудники должны понимать, какие сведения анализируются, зачем это делается и какие управленческие решения могут приниматься на их основе. Без таких условий цифровой след рискует превратиться не в инструмент развития организации, а в источник недоверия, сопротивления и этических конфликтов.

Выделенные риски подтверждают, что эндогенный цифровой след не может рассматриваться только как технический или аналитический ресурс, так как его управленческая ценность зависит от того, насколько осознанно организация выстраивает правила работы с внутренними данными, следовательно если такие правила отсутствуют, цифровой след может усиливать недоверие, формализацию поведения и искажение управленческой картины. Поэтому для его использования необходима система принципов, которая позволит сохранить баланс между аналитической полезностью, прозрачностью управления, защитой данных и уважением к участникам организационных процессов.

Принцип целевой определённости означает, что сбор и анализ данных должны быть связаны с конкретной управленческой задачей. Принцип минимальной достаточности предполагает отказ от избыточного сбора данных, поскольку не вся информация, которую можно собрать технически, действительно нужна для принятия решений. Принцип контекстной интерпретации требует учитывать условия возникновения цифрового следа. Один и тот же показатель может иметь разное значение в зависимости от процесса, подразделения и управленческой ситуации. Принцип связности данных ориентирует организацию на объединение следов из разных систем, так как изолированные данные редко дают полное представление о происходящем. Принцип прозрачности требует объяснять участникам процесса, для чего используются данные и какие решения могут приниматься на их основе. Принцип защищённости предполагает технические и организационные меры безопасности.

Особое значение имеет принцип управленческой обратной связи. Если цифровой след используется только для контроля и наказания, он вызывает сопротивление и усиливает формальное поведение. Если он помогает упростить процессы, снизить ручную работу, устранить барьеры и повысить качество решений, он становится частью культуры развития. Следовательно, стратегический потенциал эндогенного цифрового следа раскрывается не через усиление наблюдения, а через повышение зрелости управления.

В этой связи эндогенный цифровой след может быть рассмотрен как основа новой управленческой парадигмы. В традиционной модели руководитель часто опирался на отчёт, опыт и индивидуальную интерпретацию ситуации, в цифровой модели к этому добавляется фактическая траектория организационных действий, это не отменяет управленческого суждения, но делает его более обоснованным.

Проведённое исследование имеет концептуально-теоретический характер, предложенная модель управленческой капитализации эндогенного цифрового следа требует дальнейшей эмпирической апробации на данных конкретных организаций, наиболее перспективными представляются проверки на данных ERP, BPM, HRM, СЭД, сервис-десков и систем внутреннего контроля. Ещё одно ограничение связано с отраслевой спецификой. В промышленном предприятии, университете, финансовой организации или сервисной компании цифровой след будет формироваться по-разному, поэтому предложенный подход следует рассматривать как концепцию, которая нуждается в адаптации к отрасли, масштабу организации, цифровой архитектуре и уровню зрелости работы с данными.

Выводы

Проведённое исследование позволяет заключить, что эндогенный цифровой след является внутренним информационным ресурсом организации, который формируется в ходе исполнения процессов, принятия решений, коммуникаций, контроля и взаимодействия

сотрудников с цифровыми системами. Его отличие от экзогенного цифрового следа заключается во внутреннем происхождении и прямой связи с фактической системой управления.

Стратегическая ценность эндогенного цифрового следа определяется не объёмом данных, а возможностью превращать их в управленческое знание. Данные становятся ресурсом тогда, когда позволяют диагностировать процессы, прогнозировать риски, выявлять скрытые отклонения, корректировать регламенты и развивать организацию. В этом смысле цифровой след выступает не техническим остатком работы информационной системы, а основой более зрелого управленческого наблюдения. Особое значение имеет способность эндогенного цифрового следа показывать разрыв между формальной и фактической организацией, формальная организация описана в регламентах, должностных инструкциях и стратегических документах, а фактическая организация проявляется в маршрутах согласования, задержках, повторных операциях, ручных обходах и реальных коммуникациях, именно благодаря анализу цифрового следа этот разрыв становится наблюдаемым. Фиксация событий, очистка и нормализация данных, связывание с объектами управления, аналитическая интерпретация, принятие решения и организационное обучение образуют последовательную логику превращения цифрового следа в управленческий ресурс. Благодаря этому цифровой след перестаёт быть просто информационным массивом и начинает работать как стратегический ресурс организации, и именно такую последовательность отражает предложенная модель управленческой капитализации.

Использование эндогенного цифрового следа должно сопровождаться этическими, методическими и организационными ограничениями. При их отсутствии цифровой след может стать инструментом избыточного контроля, формализации поведения и цифрового оппортунизма, поэтому зрелое управление цифровым следом предполагает не только аналитику, но и доверие, безопасность, прозрачность и управленческую ответственность.

Список источников / References

1. Лапидус Л. В. Онтогенез цифровой экономики и экономики данных: концепция "интеллектуальная гиперсвязанность в Индустрии X.0" // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22, № 3. С. 370-400. [Lapidus, L. V. (2024). Ontogenesis of digital economy and data economy: the concept of "intellectual hyperconnection in Industry X.0". *Russian Journal of Management*, *22*(3), 370–400. (In Russian)] https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.302. EDN: OYGMHT.

2. Будагов А. С., Трофимова Н. Н. Цифровое лидерство как фактор успешной трансформации предприятий в условиях динамичного рынка // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3, № 12(153). С. 56-63. [Budagov, A. S., & Trofimova, N. N. (2024). Digital leadership as a factor of successful transformation of enterprises in a dynamic market. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *3*(12-153), 56–63. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.12.03.007. EDN: GUOEYR.

3. Прибылов В. П. Стратегические ресурсы организации: сущность и классификация в условиях цифровой экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 3. С. 1475-1486. [Pribylov, V. P. (2025). Strategic resources of the organization: the essence and classification in the digital economy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *15*(3), 1475–1486. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122721. EDN: HQZFTW.

4. Чернышов М. Ю. Цифровой след финансовых процессов промышленного предприятия как аналитическая основа оценки цифровой зрелости // Прогрессивная экономика. 2026. № 4. С. 395-415. [Chernyshov, M. Yu. (2026). Digital footprint of financial processes of an industrial enterprise as an analytical basis for assessing digital maturity. *Progressive Economy*, *4*, 395–415. (In Russian)] https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_395. EDN: ZMBPMD.

5. Лябах Н. Н., Игнатов Д. А. Цифровой след сотрудника как средство оценки его деятельности и фактор продвижения по карьерной лестнице // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2025. № 1(355). С. 96-105. [Lyabakh, N. N., & Ignatov, D. A. (2025). Digital footprint of an employee as a means of evaluating his activities and a factor of career advancement. *Bulletin of the Adygea State University. Series: Economics*, *1*(355), 96–105. (In Russian)] https://doi.org/10.53598/2410-3683-2025-1-355-96-105. EDN: IZRRHY.

6. Михеенкова Т. А., Морозова К. В., Лобачева А. С. Управление цифровым следом как эффективный инструмент формирования позитивного имиджа университета // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10, № 2. С. 51-54. [Mikheenkova, T. A., Morozova, K. V., & Lobacheva, A. S. (2021). Digital footprint management as an effective tool for forming a positive image of the university. *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia*, *10*(2), 51–54. (In Russian)] https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-2-51-54. EDN: TUOJLW.

7. Азарян Е. М., Возиянов Д. Э. Цифровой маркетинг в ритейле сетевого формата: кооптинг компетенций клиента и цифровой след потребителя // Управленческий учет. 2023. № 2. С. 5-15. [Azaryan, E. M., & Voziyanov, D. E. (2023). Digital marketing in online retail: customer competence co-opting and consumer digital footprint. *Managerial Accounting*, *2*, 5–15. (In Russian)] https://doi.org/10.25806/uu220235-15. EDN: HJZAMD.

8. Алтухова Н. Ф., Громова А. А., Долганова О. И. Кластерный анализ цифрового и финансового следа компании в контексте государственных контрактов // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14, № 4. С. 1417-1428. [Altukhova, N. F., Gromova, A. A., & Dolganova, O. I. (2024). Cluster analysis of a company's digital and financial footprint in the context of government contracts. *Issues of Innovative Economics*, *14*(4), 1417–1428. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/vinec.14.4.121647. EDN: KHVHML.

9. Анализ цифровых следов населения как инструмент диагностики и прогнозирования социально-экономических проблем сельских территорий региона (на примере Республики Бурятия) / А. Н. Тимофеев, Е. Н. Ванчикова, Н. Б. Садуев, Е. О. Ванзатова, Д. В. Нечаев // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2026. № 1. С. 155-163. [Timofeev, A. N., Vanchikova, E. N., Saduev, N. B., Vanzatova, E. O., & Nechaev, D. V. (2026). Analysis of digital traces of the population as a tool for diagnostics and forecasting of socio-economic problems of rural areas of the region (on the example of the Republic of Buryatia). *Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management*, *1*, 155–163. (In Russian)] https://doi.org/10.18101/2304-4446-2026-1-155-163. EDN: RTPRLT.

10. Мызрова К. А., Насретдинова З. Т., Никишкина Д. В. Особенности управления кадровой безопасностью в период цифровой трансформации экономики // Креативная экономика. 2026. Т. 20, № 4. С. 767-790. [Myzrova, K. A., Nasretdinova, Z. T., & Nikishkina, D. V. (2026). Features of personnel security management during the digital transformation of the economy. *Creative Economy*, *20*(4), 767–790. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/ce.20.4.124980. EDN: ELDEFN.

11. Янченко Е. В. Цифровой углеродный след как внешняя экстерналия цифровизации // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15, № 2. С. 449-468. [Yanchenko, E. V. (2025). Digital carbon footprint as an external externality of digitalization. *Issues of Innovative Economics*, *15*(2), 449–468. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/vinec.15.2.122955. EDN: TFHWOP.

12. Ефремова Е. Н., Сорокина В. Е., Фельдман М. А. Понятие цифровой зрелости организации и роль искусственного интеллекта в ее формировании // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 11. С. 3053-3068. [Efremova, E. N., Sorokina, V. E., & Feldman, M. A. (2025). The concept of digital maturity of an organization and the role of artificial intelligence in its formation. *Creative Economy*, *19*(11), 3053–3068. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/ce.19.11.124198. EDN: BLSZFN.

13. Мерзлов, И. Ю. Методы оценки цифровой зрелости: обзор международной практики // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 2. С. 503-520. [Merzlov, I. Yu. (2022). Methods for assessing digital maturity: an overview of international practice. *Creative Economics*, *16*(2), 503–520. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/ce.16.2.114163. EDN: TRYXZK.

14. Печаткин В. В., Ялалова А. И. Цифровая зрелость промышленных предприятий: понятийный аппарат и методические подходы к оценке // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 7. С. 1869-1890. [Pechatkin, V. V., & Yalalova, A. I. (2025). Digital maturity of industrial enterprises: conceptual framework and methodological approaches to assessment. *Creative Economy*, *19*(7), 1869–1890. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/ce.19.7.123492. EDN: PJJDDY.

15. Афанасьев А. А. Оценка цифровой зрелости промышленного производства в контексте его цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 7. С. 3595-3612. [Afanasyev, A. A. (2024). Assessment of digital maturity of industrial production in the context of its digital transformation. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *14*(7), 3595–3612. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121231. EDN: HUVDSN.

16. Скворцова Н. А., Захаров А. В., Булатов И. И. Цифровая трансформация бизнес-процессов на основе технологий искусственного интеллекта (российский и международный опыт) // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 1. С. 131-152. [Skvortsova, N. A., Zakharov, A. V., & Bulatov, I. I. (2025). Digital transformation of business processes based on artificial intelligence technologies (Russian and international experience). *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *15*(1), 131–152. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.15.1.122526. EDN: APXBFE.

17. Магомедова Н. А., Владимирова И. Г. Ключевые риски при разработке стратегии цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 12. С. 8203-8220. [Magomedova, N. A., & Vladimirova, I. G. (2025). Key risks in developing a digital transformation strategy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *15*(12), 8203–8220. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.15.12.124299. EDN: AIQYPS.

18. Киселев Д. А. Архитектурный подход к разработке стратегии цифровой трансформации предприятия // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 4. С. 2229-2244. [Kiselev, D. A. (2025). An architectural approach to the development of an enterprise digital transformation strategy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *15*(4), 2229–2244. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.15.4.122991. EDN: FKOOMC.

19. Буевич А. П., Иванова А. О., Фомин М. Г. Особенности цифровой трансформации российских предприятий // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 5. С. 3081-3094. [Buevich, A. P., Ivanova, A. O., & Fomin, M. G. (2025). Features of digital transformation of Russian enterprises. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *15*(5), 3081–3094. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.15.5.123006. EDN: GIRPHE.

20. Подвербных О. Е., Соколова Е. Л., Самохвалова С. М. Реализация проектов цифровизации управления человеческими ресурсами промышленных предприятий: факторы кадровых рисков // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 12. С. 3613-3632. [Podverbnykh, O. E., Sokolova, E. L., & Samokhvalova, S. M. (2024). Implementation of projects for digitalization of human resource management in industrial enterprises: factors of personnel risks. *Creative Economy*, *18*(12), 3613–3632. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/ce.18.12.122363. EDN: PGTNNO.

21. Ефремова Е. Н. Цифровой оппортунизм как феномен современного технологического уклада // Наука сегодня: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 октября 2025 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. С. 71-73. [Yefremova, E. N. (2025). Digital opportunism as a phenomenon of the modern technological order. In *Science today: current issues of theory and practice* (pp. 71–73), Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference (October, 10, 2025), Penza. Penza: Science and Education (IE Gulyaev G. Yu.). (In Russian)] EDN: TPLSRL.

Информация об авторе

Е. Н. Ефремова – кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики и систем управления производством, НИТУ МИСИС; сфера научных интересов – цифровая трансформация, менеджмент, качество.

Information about the author

E. N. Efremova – PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Business Informatics and Production Management Systems, MISIS; field of scientific interests – digital transformation, management, quality.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.06.2026; одобрена после рецензирования 13.07.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 06/26/2026; approved after reviewing 07/13/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 50-64.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):50-64.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 65.011.4 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: M12, M21
EDN: TVTQIR

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНИМАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: ИНТЕГРАТИВНАЯ ЦЕННОСТНО-КОНТЕКСТУАЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Евгений Валериевич Котов[1], Наталья Марковна Волкова[2]
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия
[1]kotov-ev@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-0926-3072
[2]mdt.brovuna@muzdrama.ru, https://orcid.org/0009-0005-4079-1040

Аннотация. **Проблема.** В современной управленческой науке отсутствует интегративная концепция, которая одновременно охватывала бы все измерения эффективности системы управления и учитывала бы ценностно-смысловой контекст организации как первичный детерминант целеполагания. Существующие подходы либо редукционистски сосредоточены на одном измерении (финансовом, процессном или ресурсном), либо, предлагая многокритериальные системы измерения, не раскрывают ценностных оснований самого целеполагания. Особый дефицит ощущается применительно к организациям, функционирующим в условиях радикальных институциональных трансформаций и вооружённых конфликтов. **Методология.** Исследование проводилось в рамках системного и ситуационного направлений. Применены методы сравнительного и структурно-функционального анализа, концептуального моделирования, а также синтез теоретических подходов и научных положений, представленных в управленческой литературе – от классической парадигмы до современных концепций динамических способностей, организационной устойчивости и ценностно-ориентированного управления. **Результаты исследования.** Проведён сравнительный анализ восьми концептуальных подходов (классического, системного, процессного, ресурсного, ситуационного, институционального, заинтересованных сторон и многокритериального) к пониманию эффективности системы управления. Разработана типология четырёх измерений эффективности системы управления, обоснована их взаимозависимость. Выявлены три оригинальных теоретических элемента подхода: ценностное согласование сторон как условие формирования целей, контекстуальная адекватность управленческой модели как самостоятельный конструкт и организационная устойчивость как критерий эффективности в переходных контекстах. Предложен авторский интегративный ценностно-контекстуальный подход к определению эффективности системы управления, основанный на ценностном согласовании заинтересованных сторон и контекстуальной адекватности управленческой модели. Обоснована система адаптированных критериев оценки эффективности системы управления применительно к организациям, находящимся в условиях вооружённого конфликта, интеграции и восстановления. **Практическое применение.** Результаты могут использоваться при разработке инструментов оценки эффективности систем управления государственными и муниципальными учреждениями, в том числе в сфере культуры; при формировании региональных программ развития управленческих компетенций в новых субъектах Российской Федерации; при проектировании систем управления в переходных и конфликтных контекстах. Отдельную практическую значимость результаты имеют для организаций сферы культуры, для которых культурное измерение эффективности выступает содержательным, а не вспомогательным критерием управленческой деятельности.

Ключевые слова: эффективность системы управления, измерения эффективности, ценностное согласование, институциональный контекст, ценностно-контекстуальный подход

Финансирование: данная статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС FRRM-2026-0008 «Факторы и механизмы управления социально-экономическим развитием нового субъекта Российской Федерации в условиях ограниченности ресурсов (на примере Донецкой Народной Республики)».

Для цитирования: Котов Е. В., Волкова Н. М. Теоретико-методологические основы понимания эффективности системы управления: интегративная ценностно-контекстуальная концепция // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 50-64. EDN: TVTQIR.

© Котов Е.В., Волкова Н.М., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF UNDERSTANDING MANAGEMENT SYSTEM EFFECTIVENESS: AN INTEGRATIVE VALUE-CONTEXTUAL CONCEPT

Evgeny V. Kotov[1], Natalya M. Volkova[2]
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia
[1]kotov-ev@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-0926-3072
[2]mdt.brovuna@muzdrama.ru, https://orcid.org/0009-0005-4079-1040

Abstract. **Problem.** Contemporary management science lacks an integrative concept that simultaneously encompasses all dimensions of management system effectiveness and takes into account the value-meaning context of the organization as a primary determinant of goal-setting. Existing approaches are either reductionist, focusing on a single dimension (financial, processual, or resource-based), or, while offering multi-criteria measurement systems, fail to reveal the value foundations of goal-setting itself. A particular deficit is felt in organizations operating under conditions of radical institutional transformations and armed conflicts. **Methodology.** The study was conducted in both systemic and situational research frameworks. Methods of comparative and structural-functional analysis, conceptual modeling, as well as synthesis of theoretical approaches and scientific provisions presented in management literature – from the classical paradigm to contemporary concepts of dynamic capabilities, organizational resilience, and value-based management. **Research Results.** A comparative analysis of eight conceptual approaches (classical, systemic, processual, resource-based, situational, institutional, stakeholder, and multi-criteria) to understanding the effectiveness of the management system was carried out. The typology of four dimensions of efficiency of management system has been developed and their interdependence has been substantiated. Three original theoretical elements of the approach have been identified: value -based agreement of stakeholders as a condition for goal formation, contextual adequacy of the management model as an independent construct, and organizational sustainability as an effectiveness criterion in transitional contexts. The author's integrative value-contextual approach to defining management system effectiveness is proposed, based on the value harmonization of stakeholders and the contextual adequacy of the management model. The system of adapted criteria for evaluating the effectiveness of the management systems applied to organizations in armed conflict, integration, and recovery is substantiated. **Practical Application.** The results can be used in the developing tools for evaluating the effectiveness of management systems of state and municipal institutions, including those in the cultural sector; in formulating regional programs for developing managerial competencies in the new constituent entities of the Russian Federation; and in designing management systems in transitional and conflict-affected contexts. The results are of particular practical significance for cultural sector organizations, for which the cultural dimension of effectiveness serves as a substantive rather than auxiliary criterion of managerial activity.

Keywords: management system effectiveness, dimensions of effectiveness, value alignment, institutional context, value-contextual approach

Funding: this article is prepared within the framework of the state assignment of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) FRRM-2026-0008 "Factors and Mechanisms of Managing the Socio-Economic Development of a New Constituent Entity of the Russian Federation under Conditions of Resource Constraints (a Case Study of the Donetsk People's Republic)."

For citation: Kotov, E. V., & Volkova, N. M. (2026). Theoretical and methodological foundations of understanding management system effectiveness: an integrative value-contextual concept. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 50–64. (In Russian). EDN: TVTQIR.

Введение

Эффективность системы управления принадлежит к числу центральных и одновременно наиболее дискуссионных категорий. Несмотря на более чем столетнюю историю изучения, она по-прежнему не имеет общепринятой трактовки, что обусловлено как многоаспектностью самого управленческого процесса, так и принципиальными различиями в применяемых методологических подходах.

© Kotov, E.V., Volkova, N.M., 2026

Актуальность обращения к данной проблематике определяется рядом причин, среди которых важное значение имеют следующие: 1) ускоряющиеся трансформации внешней среды (технологические, экономические, социальные, геополитические) предъявляют к системам управления принципиально новые требования, которые не в полной мере охватываются ранее разработанными концепциями; 2) наличие в российской науке управления явного дефицита интегративных концепций, способных объединить разрозненные частные подходы в целостную методологическую систему; 3) появление новых субъектов Российской Федерации, которые создали новые управленческие вызовы, требующие теоретического осмысления. В связи с этим возникает настоятельная потребность систематизации и критического анализа существующих концептуальных подходов к пониманию эффективности системы управления, разработке новой интегративной концепции, учитывающей специфику современных условий функционирования организаций, в том числе в особых (переходных и конфликтных) контекстах.

Эмпирическим полигоном для содержательной апробации предлагаемой концепции выступает Донецкая Народная Республика, управленческая практика которой разворачивается в условиях продолжающегося вооружённого конфликта и одновременной институциональной интеграции; именно в подобных «пограничных» условиях объяснительная сила предлагаемой концепции подвергается наиболее строгой проверке.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – обоснование интегративной ценностно-контекстуальной концепции понимания эффективности системы управления, синтезирующей различные её измерения.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: систематизировать и критически проанализировать основные концептуальные подходы к пониманию эффективности системы управления; разработать типологию её измерений; обосновать авторский интегративный ценностно-контекстуальный подход и его отличия от существующих концепций.

Методы исследования

Методологическую базу исследования составляют методы системного, сравнительного, ситуационного и структурно-функционального анализа, синтеза и концептуального моделирования. Применительно к теоретико-концептуальному, а не эмпирическому исследованию, современность методологического инструментария определяется не статистическим или экспериментальным аппаратом, а способностью синтезировать разнородные теоретические традиции (классическую, ресурсную, институциональную, ценностно-ориентированную) в единую объяснительную модель; именно эту функцию выполняют примененные методы сравнительного и структурно-функционального анализа и концептуального моделирования.

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Научные концепции эффективности системы управления

Классическая парадигма. Фундаментальный вклад в формирование классической парадигмы внёс Фредерик Уинслоу Тейлор, выдвинувший принцип максимальной эффективности труда через его рационализацию и стандартизацию [1]. В его трактовке эффективность выступает как соотношение достигнутого производственного результата и затраченных на его достижение ресурсов (данное ресурсно-затратное понимание эффективности рассматривается в статье как один из полюсов интегративной категории, терминологическое уточнение приведено ниже).

Harrington Emerson [2] обогатил классическую парадигму пониманием эффективности как многоуровневого феномена, охватывающего технические, организационные и человеческие аспекты деятельности. В контексте данного исследования важен его тезис о том, что подлинная эффективность достигается при полном согласовании усилий всех элементов системы, а не посредством интенсификации отдельных её частей.

Общим ограничением классического понимания эффективности системы управления является её преимущественно механистический подход, выражающийся в том, что организация рассматривается как замкнутая система в стабильной среде, а работник – как всегда рационально действующий экономический агент. Социальные, культурные и психологические факторы остаются за рамками анализа. Это ограничение частично

преодолевается в рамках школы человеческих отношений [3], которая выявила определяющую роль неформальных социальных связей, психологического климата и мотивации в достижении организационной результативности.

Системный подход. Системный подход кардинально расширил понимание эффективности системы управления, включив в него не только результативность отдельных операций, но и целостность функционирования организации как открытой системы, взаимодействующей с внешней средой.

Russell Lincoln Ackoff [4], один из основоположников системной методологии в управлении, настаивал на том, что подлинная эффективность организации определяется прежде всего правильностью выбора целей, а не только качеством их достижения. Согласно системному подходу Р. Акоффа, организация рассматривается как подсистема более широкой социальной системы, поэтому оценка её целей и результатов не может осуществляться изолированно от целей и потребностей надсистемы. В контексте понимания стратегического измерения эффективности системы управления весомое значение имеет его утверждение о том, что организация, безупречно исполняющая неправильно поставленную задачу, куда опаснее для самой себя, чем та, что решает нужную задачу, пусть и не идеально.

Chester Irving Barnard [5] в концепции организации как кооперативной системы предложил двойственный критерий: результативность (степень достижения организационных целей) и эффективность (степень удовлетворения индивидуальных мотивов участников). Организация жизнеспособна лишь при условии, что её деятельность одновременно результативна в смысле достижения общих целей и эффективна в смысле обеспечения достаточного уровня удовлетворённости участников. Таким образом, впервые в явной форме ставится вопрос о многокритериальности эффективности системы управления.

Процессный подход. Анри Файоль, разработавший теорию административного управления [6], сместил акцент с отдельных производственных операций и рабочих мест, находившихся в центре внимания Ф. Тейлора, на организацию как целостный объект управления. Им были сформулированы универсальные принципы управления, включая разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, централизацию, скалярную цепь и другие. В трактовке А. Файоля эффективность управления определяется качеством реализации основных управленческих функций. Тем самым был сформирован функциональный взгляд на управление, впоследствии ставший одной из теоретических основ процессного подхода к оценке эффективности системы управления.

Ресурсный подход складывается из двух близких, но не тождественных направлений. Теория зависимости от ресурсов Pfeffer J. и Salancik G. R. [7] рассматривает организацию как систему, критически зависящую от внешних источников ресурсов и вынужденную управлять соответствующими зависимостями. Ресурсная теория фирмы B. Wernerfelt [8] и J. Barney [9] переносит акцент на внутреннюю ресурсную базу фирмы и трактует устойчивое конкурентное преимущество как следствие обладания ресурсами и способностями, обладающими атрибутами ценности, редкости, трудной имитируемости и незаменимости.

Концепция динамических способностей D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen [10] рассматривается как развитие ресурсного подхода. Она исходит из того, что конкурентное преимущество связано с ресурсами и компетенциями, но переносит акцент с наличия ресурсов на способность организации изменять и рекомбинировать их во времени. В работе авторов отмечается, что в условиях высокодинамичной среды эффективность системы управления определяется не столько наличием ресурсов, сколько способностью организации обновлять, рекомбинировать и трансформировать свою ресурсную базу.

Ситуационный подход. Ситуационная теория, оформившаяся в трудах P. R. Lawrence и J. W. Lorsch [11], поставила под сомнение саму возможность универсально эффективных управленческих решений. Её центральный тезис: оптимальная управленческая модель определяется совокупностью ситуационных переменных – технологиями, размером организации, нестабильностью среды, структурой задач. Следовательно, эффективность системы управления определяется степенью соответствия организационной структуры, механизмов координации и управленческих процессов характеристикам внешней среды и внутренним условиям функционирования организации.

Ситуационный подход первым теоретически обосновал контекстуальную обусловленность эффективности системы управления. Вместе с тем его ограничение состоит в преимущественно структурном характере анализа: ценностно-смысловые и институциональные переменные контекста в него не входят.

Институциональный подход исходит из того, что эффективность системы управления определяется не только качеством внутренних управленческих решений, но и характеристиками институциональной среды, в которой функционирует организация. В рамках данного направления организация рассматривается как субъект, деятельность которого ограничивается и одновременно поддерживается системой формальных и неформальных правил: законодательством, нормами, традициями, контрактными механизмами и институтом прав собственности. Наиболее значительный вклад в развитие подхода внёс Дуглас Норт [12], определивший институты как «правила игры» в обществе и показавший их влияние на экономические результаты и организационное развитие.

Развитие институциональной теории в работах O. E. Williamson [13] позволило связать эффективность системы управления с уровнем трансакционных издержек. С этой точки зрения эффективной является такая система управления, которая обеспечивает минимизацию издержек координации, контроля, заключения и исполнения соглашений. Следовательно, критерием эффективности выступает не только достижение целей организации, но и способность формировать устойчивые механизмы взаимодействия, соответствующие существующей институциональной среде. В современных исследованиях региональных и производственных комплексов данный подход особенно востребован при анализе межорганизационной кооперации и механизмов государственного регулирования.

Подход заинтересованных сторон. Данный подход сформировался как реакция на традиционное понимание эффективности организации исключительно через финансовые результаты или интересы собственников. Его основоположник R. E. Freeman [14] предложил рассматривать организацию как систему отношений между различными группами заинтересованных сторон – собственниками, работниками, потребителями, поставщиками, государством, местными сообществами и другими участниками, способными влиять на деятельность организации или испытывать последствия её решений. Эффективность системы управления в данном случае определяется способностью обеспечивать баланс интересов ключевых сторон и поддерживать устойчивость этих отношений во времени.

В отличие от ресурсного и ситуационного подходов, где основное внимание уделяется ресурсам или внешней среде, теория заинтересованных сторон переносит акцент на качество взаимодействия между организацией и заинтересованными субъектами. Управленческие решения оцениваются не только по экономическим результатам, но и по степени удовлетворения ожиданий различных групп. В современных концепциях устойчивого развития данный подход является одним из ключевых теоретических оснований для оценки эффективности корпоративного и территориального управления.

Многокритериальное измерение эффективности системы управления. Особое место в развитии представлений об эффективности системы управления занимает концепция сбалансированной системы показателей, разработанная R. S. Kaplan и D. P. Norton [15]. В отличие от большинства теоретических подходов, ориентированных на объяснение природы и факторов эффективности, данная концепция представляет собой инструмент её комплексной оценки и стратегического мониторинга. Её появление стало реакцией на ограниченность традиционных систем измерения, основанных преимущественно на финансовых показателях.

Ключевая идея сбалансированной системы показателей заключается в необходимости оценки эффективности управления через совокупность взаимосвязанных перспектив: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития. Такой подход позволяет учитывать как результаты деятельности организации, так и факторы, обеспечивающие их достижение в долгосрочной перспективе. Концепция Р. Каплана и Д. Нортона не предлагает самостоятельного объяснения повышения эффективности системы управления, однако оказала существенное влияние на развитие методологии её оценки, закрепив представление о необходимости комплексного и многокритериального измерения результатов управленческой деятельности.

Проведённый анализ позволяет систематизировать рассмотренные концептуальные подходы по трём параметрам: критерию оценки эффективности, единице анализа и методологическим ограничениям (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ концептуальных подходов к эффективности системы управления
Table 1 – Comparative Analysis of Conceptual Approaches to Management System Effectiveness

Подход / концепция / инструмент	**Ключевые авторы**	**Критерий оценки эффективности системы управления**	**Единица анализа**	**Ограничения подхода**
Классический	У. Тейлор, Г. Эмерсон	Производительность / рациональность	Операция, функция	Игнорирует внешнюю среду и человеческий фактор
Системный	Р. Акофф, Ч. Барнард	Правильность целей и их достижение	Организация как система	Недостаточно учитывает ценностное измерение
Процессный	А. Файоль	Качество управленческого цикла	Управленческий процесс	Акцент на процессе, а не на результате
Ресурсный	Дж. Пфеффер, Б. Барни, Д. Тис	Использование стратегических ресурсов	Ресурс / способность	Статичен при высокой динамике среды
Ситуационный	П. Лоуренс, Дж. Лорш	Соответствие управленческой структуры ситуационным переменным	Организация и среда	Преимущественно структурный анализ; не учитывает ценностное измерение
Институциональный	Д. Норт, О. Уильямсон	Институциональная согласованность и снижение трансакционных издержек	Организация и институты	Недостаточно учитывает внутренние управленческие процессы и организационные способности
Подход заинтересованных сторон	Э. Фримен	Сбалансированное удовлетворение интересов заинтересованных сторон	Организация и заинтересованные стороны	Сложность измерения и согласования разнонаправленных интересов
Многокритериальный (инструмент измерения)	Р. Каплан, Д. Нортон	Баланс финансовых и нефинансовых показателей по четырём перспективам	Стратегия организации	Инструмент измерения, а не объяснения

История развития теории управления наглядно демонстрирует, что каждый из этих подходов возникал как ответ на ограничения предшествующих концепций. Вследствие этого в современной науке сложилось несколько самостоятельных концептуальных подходов в понимании эффективности системы управления, каждый из которых опирается на различные её аспекты. Наличие множества частичных подходов, каждый из которых отражает важный аспект управленческой реальности, порождает потребность в их интеграции применительно к определению эффективности системы управления. На рисунке 1 показано, как предлагаемый интегративный ценностно-контекстуальный подход осуществляет эту интеграцию: явное заимствование ключевых теоретических элементов, опосредованное использование других традиций и критическое преодоление ограничений, присущих рассмотренным концепциям понимания эффективности системы управления.

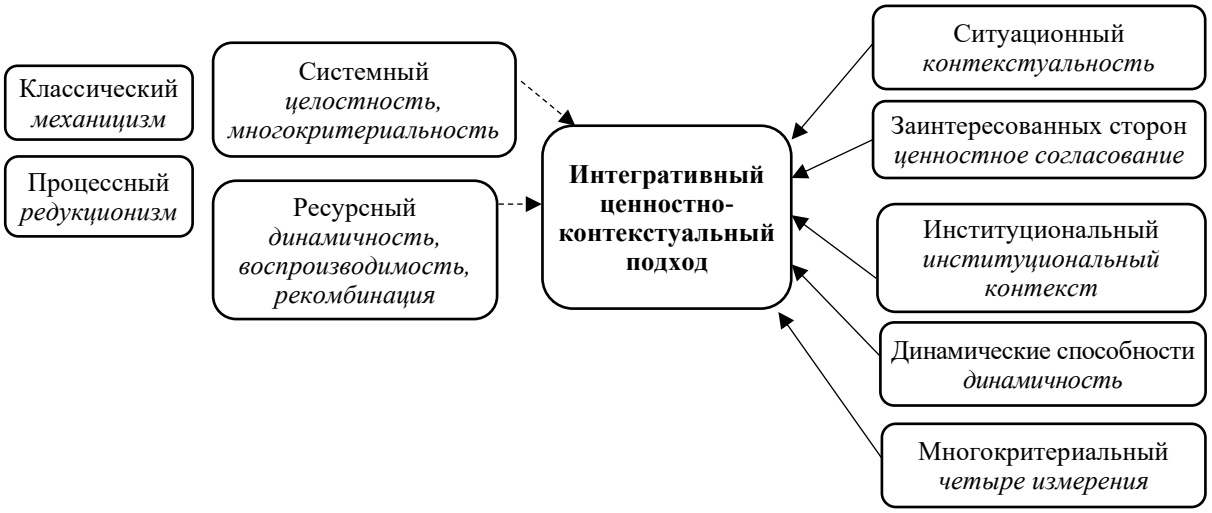


Рисунок 1 – Интегративный ценностно-контекстуальный подход:
интеграция теоретических элементов и преодоление ограничений
Figure 1 – The Integrative Value-Contextual Approach: Integration of Theoretical Elements and Overcoming Limitations

Примечание: цельная стрелка – явное заимствование теоретических элементов; пунктирная – частичное использование (основные идеи встроены в авторский подход); отсутствие стрелки – преодолённые подходы (ограничения критикуются, элементы не заимствуются)

Типология эффективности системы управления. Многомерность категории эффективности системы управления обусловливает необходимость её структурированного анализа по различным аналитическим основаниям. В современной теории управления принято выделять как минимум четыре ключевых её измерения, которые не столько конкурируют между собой, сколько взаимодополняют друг друга, образуя единую аналитическую систему.

Выделение именно этих четырёх измерений обусловлено тем, что каждое из них соответствует самостоятельному объекту управленческого воздействия (ресурсами, персоналом, структурой, ценностями) и опирается на самостоятельную теоретическую традицию – соответственно ресурсный, институциональный/процессный и культурный подходы (см. таблицу 1). Дальнейшая декомпозиция каждого измерения на подсоставляющие составляет самостоятельную исследовательскую задачу и выходит за рамки предмета настоящей статьи, ориентированной на построение концептуальной, а не операциональной модели.

Экономическое измерение имеет наиболее разработанный методологический аппарат количественной оценки. Оно характеризует соотношение между экономическими результатами деятельности организации (объёмом произведённой продукции и оказанных услуг, прибылью) и затратами на осуществление управленческих функций. В числе ключевых показателей – рентабельность, производительность труда управленческого персонала, экономия от рационализации управленческих процессов, а также стоимость управленческих решений в сопоставлении с их последствиями. Вместе с тем абсолютизация экономических критериев без учёта других составляющих нередко ведёт к краткосрочным результатам в ущерб долгосрочному развитию.

Для государственных и муниципальных организаций специфика экономического измерения определяется тем, что критерий прибыли неприменим, а результативность измеряется через достижение общественно значимых целей при минимальных издержках для бюджета. Данная проблематика разрабатывается в рамках концепции нового государственного менеджмента [16], акцентирующей ориентацию на результат и рыночные механизмы регулирования в публичном секторе. Отечественная традиция теории государственного управления [17] предлагает иную систему координат, в которой эффективность системы публичного управления определяется через соответствие управленческой деятельности социальным потребностям и конституционным целям государства.

Социальное измерение отражает степень удовлетворённости потребностей и интересов работников организации, а также общества в целом. В его основе лежит признание того, что организация является не только экономическим, но и социальным институтом, несущим ответственность перед различными социальными группами [14].

Индикаторами социального измерения служат: уровень удовлетворённости трудом, текучесть кадров, психологический климат в коллективе, качество рабочей среды и вклад организации в развитие местного сообщества. Особую актуальность данный аспект приобретает в контексте социальной миссии организации.

Организационное измерение характеризует структурно-функциональное строение системы управления: степень рациональности организационной структуры, чёткость распределения полномочий и ответственности, скорость и обоснованность принятия управленческих решений, эффективность информационных потоков и коммуникаций. Теоретическим основанием его анализа служит, в частности, концепция организационного проектирования Г. Минцберга [18], рассматривающая организационную структуру как инструмент координации, эффективность которого определяется соответствием типа структуры характеристикам среды и стратегии организации.

Оценка организационного измерения предполагает использование как количественных методов (анализ норм управляемости, показателей централизации, временных характеристик принятия решений), так и качественных (экспертные оценки, структурно-функциональный анализ).

Культурное измерение – сравнительно молодая, но активно разрабатываемая концептуальная область, связанная с влиянием организационной культуры на достижение управленческих целей. Уровень развития культурного измерения тем выше, чем в большей мере организационная культура формирует разделяемую систему ценностей и норм, снижает трансакционные издержки координации и обеспечивает единство стратегического видения будущего организации. В трудах T. J. Peters и R. H. Waterman [19] и М. Портера [20] показано, что организационная культура является одним из ключевых факторов долгосрочного успеха. Э. Шейн [21] определяет организационную культуру как паттерн коллективных базовых допущений, определяющих восприятие проблем, принятие решений и взаимодействие людей. Тем самым организационная культура выступает не фоном управленческой деятельности, а её содержательной основой: она либо усиливает управленческие усилия, когда ценности сотрудников совпадают с целями организации, либо нейтрализует их.

Применительно к учреждениям культуры и искусства данное измерение обретает особое значение: для театра, филармонии или музея организационная культура не просто инструмент управления – это содержательное ядро деятельности, непосредственно определяющее качество художественного продукта и восприятие организации аудиторией.

Применение универсальных критериев оценки эффективности системы управления в условиях действующего конфликта и одновременной институциональной интеграции требует их существенной адаптации. Для каждого из выделенных измерений предложены оценочные критерии, которые соответствуют условиям Донецкой Народной Республики (ДНР). При этом в переходном контексте акцент внутри социального измерения смещается с индивидуальной удовлетворённости на сохранение занятости и социальную стабильность как условия воспроизводства «социальной ткани». Данная логика раскрыта ниже, в разделе о специфике ДНР, и отражена в таблице 2.

Интегративный подход к пониманию эффективности системы управления. На рисунке 1 в обобщённом виде показана логика предлагаемого преодоления. Ниже эти ограничения раскрываются детально, поскольку именно их содержательный анализ обосновывает выбор теоретических элементов, интегрированных в авторский подход, и формирует основание для авторского определения, предлагаемого далее.

Анализ существующих концептуальных подходов к пониманию эффективности системы управления выявляет ряд системных ограничений, преодоление которых представляется актуальной научной задачей.

1. Большинство исследованных концепций страдают редукционизмом: они сводят многомерный феномен к одному измерению – финансовому, процессному, ресурсному или культурному. Даже наиболее продвинутые концепции, такие как сбалансированной системы

показателей (ССП, *от англ. Balanced Scorecard, BSC*), задают лишь систему координат для измерения и мониторинга, не раскрывая механизм детерминации эффективности.

2. Значительная часть концепций разработана в условиях относительно стабильной институциональной среды и не учитывает специфику организаций в условиях военного конфликта и радикальных институциональных трансформаций.

3. Недостаточно внимания уделяется ценностно-смысловому измерению управленческой деятельности – аксиологическому контексту управления.

Прежде чем изложить авторский подход, необходимо отметить близкие к нему наработки. R. Barrett [22] разработал инструмент диагностики организационной эффективности через измерение ценностного совпадения между личными ценностями сотрудников и ценностями организации. J. C. Collins и J. I. Porras [23] показали, что устойчиво успешные компании отличаются наличием «основных ценностей», разделяемых на всех уровнях организации. Д. Дэнисон [24] эмпирически подтвердил взаимосвязь параметров организационной культуры и показателей результативности. Однако эти подходы либо ориентированы на стабильные контексты и не предназначены для переходных и конфликтных сред, либо трактуют ценностное согласование преимущественно как внутриорганизационный феномен, не включая его институциональное измерение.

С учётом вышеизложенного предлагается следующее авторское определение: *эффективность системы управления – это степень достижения стратегически значимых целей организации в их экономическом, социальном, организационном и культурном измерениях, где цели определяются ценностным согласованием заинтересованных сторон, а управленческая модель – соответствием институционально-культурному контексту.*

Здесь необходимо сделать терминологическое уточнение. В экономико-управленческой литературе понятия «эффективность» и «результативность» нередко разводятся по ресурсно-затратному основанию: результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (в этом значении термины закреплены, в частности, в стандартах серии ISO/ГОСТ Р ИСО 9000[1]). Однако проведённый выше анализ показывает, что единой трактовки эффективности в теории управления не сложилось: у Ф. Тейлора она выступает как ресурсно-затратное соотношение [1], у Ч. Барнарда – как степень удовлетворения индивидуальных мотивов участников [5], у Р. Акоффа – как правильность выбора целей [4]. В настоящей статье «эффективность системы управления» используется как интегративная категория, объединяющая индикаторы результативности (степень достижения цели – для социального и культурного измерений) и ресурсно-затратные индикаторы (соотношение эффекта и затрат – для экономического измерения), что соответствует традиции общего менеджмента (Ч. Барнард, Р. Акофф) и отражает предмет статьи – построение интегративной концепции, а не операционализацию измерения. Соответственно, приведённое выше определение («степень достижения стратегически значимых целей») задаёт результативностный полюс интегративной категории; ресурсно-затратная составляющая раскрывается ниже применительно к экономическому измерению.

По аналогичным основаниям в статье не проводится строгое терминологическое разграничение смежных понятийных пар («оптимальность» и «рациональность», «устойчивость» и «стабильность») – они используются в общепринятом управленческом значении, поскольку предметом статьи является интегративная концепция эффективности, а не унификация управленческого тезауруса. По той же причине в статье не унифицируется словоупотребление «оценка/определение/измерение эффективности»: термин «измерение» закреплён за обозначением экономической, социальной, организационной и культурной составляющих (таблица 1), а «оценка» и «определение» используются как общеязыковые синонимы применительно к самой процедуре анализа эффективности.

[1] Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь ISO 9000:2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Москва: Стандартинформ 2015. 53 с. URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/standarts/GOST_R_ISO_9000-2015.pdf.

На основании этого определения предлагается интегративный ценностно-контекстуальный подход, принципиальные положения которого состоят в следующем.

1. Эффективность системы управления является принципиально многомерным конструктом, включающим экономическое, социальное, организационное и культурное измерения, ни одно из которых не может служить единственным критерием оценки. Между данными измерениями существует устойчивая взаимозависимость: организации, обнаруживающие систематическое пренебрежение одним из измерений, как правило, демонстрируют снижение совокупной результативности в долгосрочной перспективе [23-24]. Тем не менее данная зависимость носит вероятностный, а не детерминистский характер и требует эмпирической верификации в различных отраслевых и институциональных контекстах.

2. Базовым основанием эффективности системы управления является ценностное согласование – совпадение представлений о целях и ценностях организации у ключевых заинтересованных сторон (руководства, персонала, учредителей, потребителей, общества). Управление, лишённое такого согласования, обречено на хроническую неэффективность вне зависимости от применяемых инструментов и технологий. В отличие от концепции заинтересованных сторон, основывающейся на балансе интересов, данное положение подчёркивает значение более глубокого уровня – формирования разделяемых смысловых оснований деятельности.

3. Эффективность системы управления является контекстуально обусловленной: не существует универсально эффективных управленческих моделей; каждая из них эффективна лишь в определённом ситуационном контексте – институциональном, культурном, историческом. Данное положение принципиально отличает предлагаемый подход от универсалистских претензий классической и системной парадигм и согласуется с ситуационным подходом [11], однако трактует «ситуацию» значительно шире – включая исторически сложившиеся ценностные паттерны и институциональные рамки.

4. Значение эффективности системы управления изменяется во времени и не является свойством, раз и навсегда присущим организации: по мере изменения самой системы управления оно воспроизводится или, напротив, утрачивается. Данное понимание согласуется с концепцией динамических способностей [10], но акцентирует роль управленческих смыслов и ценностей в обеспечении устойчивой эффективности.

5. В особых (переходных, конфликтных) контекстах эффективность системы управления должна оцениваться с учётом целей и темпов восстановительного развития, а не только по стандартным критериям развитых экономик. Управление в условиях продолжающегося конфликта требует специфической компетенции, обозначаемой в современной литературе как организационная устойчивость [25].

Визуальная архитектура предлагаемого подхода представлена на рисунке 2. Она отражает иерархическую связь между ценностным согласованием заинтересованных сторон, четырьмя взаимосвязанными измерениями эффективности и интегральной эффективностью системы управления. Ценностное согласование выступает основанием формирования стратегически значимых целей организации, четыре измерения представляют основные области проявления эффективности, а их совокупность определяет общий уровень эффективности системы управления. Вся конструкция рассматривается в рамках контекстуальной адекватности управленческой модели, выступающей объемлющим условием её функционирования.

Операционализация ценностного согласования предполагает применение качественных и смешанных методов: диагностики организационных ценностей по методике R. Barrett [22], метода фокус-групп для выявления ценностных расхождений между уровнями управления, а также нарративного анализа управленческих решений.

Предложенный интегративный ценностно-контекстуальный подход может быть соотнесён с рядом существующих теоретических традиций, что позволяет более чётко очертить его новизну и специфику. Отличие предлагаемого подхода от ценностно-ориентированных концепций R. Barrett [22] и J. C. Collins - J. I. Porras [23] в следующем: ценностное согласование рассматривается не только как фактор внутренней эффективности, но и как условие соответствия системы управления её институциональному контексту; принцип контекстуальной адекватности вводится как самостоятельный аналитический

конструкт; специально разработан для переходных и конфликтных условий, где сами ценностные ориентиры являются предметом трансформации.



Рисунок 2 – Архитектура интегративного ценностно-контекстуального подхода
Figure 2 – Architecture of the Integrative Value-Contextual Approach

По сравнению с ситуационным подходом [11] авторская концепция трактует «ситуацию» значительно шире, включая исторически сложившиеся ценностные паттерны и институциональные рамки, тогда как ситуационный подход преимущественно ограничивается структурными переменными. По сравнению с ССП [15], предлагаемый подход является не инструментом измерения, а концептуальной рамкой понимания природы эффективности системы управления, указывающей на её ценностные основания и контекстуальные условия.

Специфика оценки и повышения эффективности системы управления в условиях ДНР. Донецкая Народная Республика с момента вхождения в состав Российской Федерации в 2022 году оказалась в уникальном управленческом контексте, не имеющем прямых аналогов в современной истории. Как показано выше, управление в условиях продолжающегося конфликта требует организационной устойчивости [25]. Применительно к ДНР это означает готовность к неизбежным сбоям инфраструктуры и кадровым потерям, способность к быстрой реорганизации процессов оказания услуг и, по мере стабилизации ситуации, – постепенный переход от режима реагирования к сценариям планового восстановительного развития.

Контекст функционирования организаций ДНР определяется несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Продолжающийся вооружённый конфликт и связанные с ним разрушения инфраструктуры, миграция населения, нарушение экономических и социально-культурных связей приоритизируют задачи обеспечения физической безопасности и базовых условий жизнедеятельности по отношению к задачам долгосрочного стратегического развития. Масштабная институциональная трансформация,

связанная с переходом к российской нормативной базе, охватывает все сферы и для организаций означает одновременную адаптацию к новым требованиям, переобучение персонала, выстраивание новых отчётных форм и процедур. Масштабные инвестиции федерального центра в восстановление и развитие региона формируют беспрецедентный инвестиционный ресурс, эффективное освоение которого становится ключевой управленческой задачей. Обобщение стандартных и адаптированных критериев по всем четырём измерениям применительно к сложившемуся в ДНР положению представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Специфика оценки эффективности системы управления
в условиях постконфликтного восстановления
Table 2 – Specifics of Management System Effectiveness Assessment
in Post-Conflict Recovery Conditions

Измерение эффективности системы управления	**Стандартные критерии (стабильная среда)**	**Адаптированные критерии для ДНР**	**Ключевые индикаторы**
Экономическое	Рентабельность, производительность	Степень освоения бюджетных средств, достижение показателей государственного задания	Уровень выполнения госзадания; соотношение бюджетных расходов и результатов
Социальное	Степень удовлетворения потребностей и интересов персонала	Сохранение занятости, социальная стабильность, непрерывность услуг	Текучесть кадров; сохранение коллективов; уровень удовлетворённости персонала условиями работы; охват населения, формирование ценностных ориентаций
Организационное	Рациональность структуры, скорость решений	Скорость адаптации к российским стандартам (интеграционная эффективность – полнота и темп перехода организации на новые нормативно-правовые и управленческие процедуры)	Доля адаптированных регламентов; сроки перехода на новые процедуры
Культурное	Сила организационной культуры, ценностно-нормативная согласованность личных и организационных ценностей	Сохранение культурной идентичности и принятие общероссийских ценностей	Посещаемость учреждений культуры; репертуарная политика организации; участие персонала в федеральных программах подготовки управленцев

Представленное в таблице 2 соотношение стандартных и адаптированных критериев позволяет предположить, что в конфликтном и переходном контексте сама логика оценки смещается: на первый план выходят не показатели оптимальности, а показатели устойчивости и непрерывности деятельности организации. Данное положение носит теоретический характер и требует последующей эмпирической проверки.

Применительно к экономическому измерению эффективности системы управления ДНР: для большинства государственных и муниципальных организаций доминирующим источником финансирования является бюджет. В отличие от коммерческих организаций, бюджетное финансирование может сохраняться вне зависимости от результативности деятельности, что существенно меняет мотивационный профиль управления. В этой связи ключевой задачей становится формирование культуры ответственного использования бюджетных ресурсов, решаемой посредством внедрения программно-целевого управления и систем мониторинга, адаптированных к условиям бюджетных организаций.

Что касается социального измерения, то в условиях ДНР оно приобретает особую культурно-идентификационную характеристику. Сохранение и развитие культурных институтов является не просто задачей отраслевого управления, а важнейшим инструментом поддержания социальной сплочённости и культурного благополучия населения в условиях длительного конфликта. Социальная эффективность системы управления нередко важнее экономической в данном контексте, поскольку именно они обеспечивают воспроизводство «социальной ткани», без которой экономическое развитие невозможно.

Организационное измерение эффективности системы управления сталкивается с вызовом гармонизации законодательной базы с российскими стандартами. Процесс одновременного переустройства учётных, документационных и кадровых процессов создаёт значительную нагрузку на управленческий аппарат. Вместе с тем это открывает «окно возможностей» для масштабной организационной модернизации, которая в стабильных условиях нередко встречают институциональное сопротивление. Устойчивость этих изменений в долгосрочной перспективе определяется тем, станет ли переход к российским стандартам не формальным требованием, а разделяемой профессиональной ценностью персонала, что требует целенаправленной работы с управленческой культурой.

Культурное измерение в условиях ДНР имеет два аспекта – внутриорганизационный и общественный. С точки зрения внутриорганизационной культуры предстоит трансформация управленческого менталитета: культура принятия решений, стиль руководства и ценностные ориентации управленцев складываются на протяжении длительного времени. Это предполагает системную работу по развитию управленческой культуры: профессиональное обучение, наставничество, ротация кадров, участие в федеральных программах подготовки управленцев. С точки зрения общественного воздействия учреждения культуры несут ответственность за формирование культурной идентичности региона, сохранение исторической памяти и создание образов будущего.

Выводы

По результатам проведённого исследования можно сделать следующие выводы.

1. Эффективность системы управления представляет собой принципиально многомерный, ценностно и контекстуально обусловленный конструкт: ни один из восьми рассмотренных концептуальных подходов (классический, системный, процессный, ресурсный, ситуационный, институциональный, подход заинтересованных сторон, многокритериальный) не обеспечивает его полного объяснения. Их общим методологическим ограничением выступают редукционизм, универсализм и недостаточное внимание к ценностно-смысловому контексту управленческой деятельности.

2. Четыре измерения эффективности системы управления (экономическое, социальное, организационное и культурное) образуют устойчиво взаимозависимую систему, вследствие чего оценка эффективности по единственному измерению методологически некорректна.

3. Ценностное согласование заинтересованных сторон выступает не одним из факторов эффективности наряду с прочими (как в подходе заинтересованных сторон [14] или в концепциях R. Barrett [22], J. C. Collins - J. I. Porras [23]), а первичным условием формирования самих стратегически значимых целей организации, предшествующим четырём измерениям эффективности.

4. Контекстуальная адекватность управленческой модели институциональному, историческому и ценностному пространству представляет собой самостоятельный аналитический конструкт, не сводимый к ситуационным (структурным) переменным среды, как в классическом ситуационном подходе [11].

5. В переходных и конфликтных контекстах организационная устойчивость выступает специфическим критерием эффективности системы управления, дополняющим традиционные критерии оптимальности.

6. Применение концепции к условиям Донецкой Народной Республики показывает, что адаптация оценочных критериев необходима одновременно по всем четырём измерениям: логика оценки смещается от показателей оптимальности к показателям устойчивости и непрерывности деятельности, а социальное и культурное измерения приобретают приоритетное значение как основа воспроизводства «социальной ткани» в постконфликтном контексте.

7. Предложенная концепция применима не только к условиям ДНР, но и к иным государственным и муниципальным учреждениям субъектов Российской Федерации, проходящим сходные процессы институциональной интеграции, а также при проектировании систем управления в иных переходных и посткризисных контекстах, с особой практической значимостью для организаций сферы культуры.

8. Научная новизна перечисленных положений состоит в том, что впервые предложено рассматривать ценностное согласование заинтересованных сторон как условие, предшествующее формированию целей, а не как один из факторов результативности (в отличие от [22; 23]). Также впервые контекстуальная адекватность введена как самостоятельный аналитический конструкт эффективности, расширяющий ситуационный подход [11] за пределы структурных переменных. Дальнейшее развитие получило представление об организационной устойчивости [25] применительно к переходным и конфликтным управленческим контекстам как специфический критерий эффективности.

Список источников / References

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А. И. Зак. Москва: Контроллинг, 1991. 104 с. [Taylor, F. U. (1991). *The principles of scientific management* (A. I. Zak, Trans.). Moscow: Controlling, 104 p. (In Russian)].

2. Emerson, H. (1912). *The Twelve Principles of Efficiency*. New York: Engineering Magazine Co., 423 p.

3. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 194 p.

4. Ackoff, R. L. (1999). *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management*. New York: Wiley & Sons, 356 p.

5. Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, 334 p.

6. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. Б. В. Бабина-Кореня. с предисл. А. К. Гастева. Москва: Центральный институт труда, 1923. 122 с. [Fayol, H. (1923). *General and industrial management* (B. V. Babina-Korenya, Trans.; with a preface by A. K. Gastev). Moscow: Central Institute of Labour, 1923. 122 p. (In Russian)].

7. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 300 p.

8. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180.

9. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

10. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.

11. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Harvard University Press, 279 p.

12. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А. Н. Нестеренко; Предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с. [North, D. (1997). *Institutions, institutional change and economic performance* (A. N. Nesterenko, Trans.; B. Z. Milner, Preface & Ed.). Moscow: Economic Book Foundation «Nachala», 180 p. (In Russian)].

13. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, 286 p.

14. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 276 p.

15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 322 p.

16. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

17. Атаманчук Г. В. Проблемы повышения эффективности административно-правового регулирования государственного управления в Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 26. Государственный аудит. 2013. № 2. С. 34-47. [Atamanchuk, G. V. (2013). Problems of improving the effectiveness of administrative-legal regulation of state governance in the Russian Federation. *Moscow University Bulletin. Series 26. State Audit*, *2*, 34–47. (In Russian)].

18. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2011. 512 с. [Mintzberg, H. (2011). *Structure in fives: Designing effective organizations* (Yu. N. Kapturevsky, Ed. & Trans.). St. Petersburg: Piter, 2011. 512 p. (In Russian)].
19. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 360 p.
20. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата / Пер. с англ. Е. Калинина. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с. [Porter, M. (2005). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (E. Kalinina, Trans.). Moscow: Alpina Business Books, 714 p. (In Russian)].
21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с. [Schein, E. H. (2013). *Organizational culture and leadership* (V. A. Spivak, Ed. & Trans.). St. Petersburg: Piter, 2002. 336 p. (In Russian)].
22. Barrett, R. (2006). *Building a Values-Driven Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 224 p.
23. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness, 342 p.
24. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley, 267 p.
25. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass, 224 p.

Информация об авторах
Е. В. Котов – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, ведущий научный сотрудник центра организации научных исследований Донецкого филиала РАНХиГС;
Н. М. Волкова – соискатель Донецкого филиала РАНХиГС.

Information about the authors
E. V. Kotov – Candidate of Sciences in Economics, Senior Research Fellow, Leading Research Fellow, Center for Organization of Scientific Research, Donetsk Branch of RANEPA;
N. M. Volkova – PhD applicant, Donetsk Branch of RANEPA.

Вклад авторов:
Котов Е. В. – разработка концепции исследования, теоретическое руководство и научное наставничество, вклад в разработку интегративного ценностно-контекстуального подхода и обоснование адаптированных критериев оценки.
Волкова Н. М. – сравнительный анализ концептуальных подходов, разработка типологии измерений эффективности системы управления, разработка интегративного ценностно-контекстуального подхода, обоснование адаптированных критериев оценки для организаций в контексте ДНР.

Contribution of the authors:
Kotov E. V. – development of a research concept, theoretical guidance and scientific mentoring, contribution to the development of an integrative value-contextual approach and justification of adapted assessment criteria.
Volkova N. M. – comparative analysis of conceptual approaches, development of a typology for measuring the effectiveness of the management system, development of an integrative value-contextual approach, justification of adapted evaluation criteria for organizations in the context of the DPR.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.06.2026; одобрена после рецензирования 10.08.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 06/19/2026; approved after reviewing 08/10/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 65-74.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):65-74.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 338.24:004.8 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: O33
EDN: RXYSUF

ИНТЕГРАЦИЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ

Вячеслав Олегович Овсянников
Московский университет «Синергия», Москва, Россия,
ovsyannickov.vo@gmail.com, https://orcid.org/0009-0008-2666-8603

Аннотация. **Проблема.** В условиях ускоренной цифровой трансформации экономики малый и средний бизнес сталкивается с необходимостью перехода от базовой цифровизации к интеллектуальной автоматизации бизнес-процессов на основе генеративного искусственного интеллекта. Использование технологий генеративного искусственного интеллекта позволяет предприятиям повышать скорость обработки информации, автоматизировать создание контента, улучшать качество клиентского сервиса и снижать операционные издержки. Вместе с тем внедрение генеративных моделей в деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства сопровождается институциональными, кадровыми, технологическими и правовыми ограничениями, препятствующими эффективной интеграции искусственного интеллекта в существующие бизнес-процессы. Данные ограничивающие факторы требуют системного научного осмысления для формирования устойчивых конкурентных преимуществ отечественных предприятий в условиях жёсткой международной конкуренции. **Методология.** Теоретическую основу исследования составили теория динамических способностей, ресурсный подход и теория трансакционных издержек. В работе использованы методы сравнительного анализа (проведён сквозь всю структуру статьи при сопоставлении различных субъектов и технологий), институционального анализа (реализован в подразделах, посвящённых барьерам и мерам государственной поддержки) и контент-анализа (использовался в теоретической части, а также при сборе эмпирических данных), а также анализ эмпирических кейсов внедрения отечественных генеративных моделей YandexGPT и GigaChat в сферы маркетинга, электронной коммерции и клиентского обслуживания (применён в разделе «Результаты исследования и их обсуждение»). **Результаты исследования.** Установлено, что интеграция генеративного искусственного интеллекта способствует сокращению трансакционных издержек, ускорению вывода товаров на цифровые платформы, повышению эффективности маркетинговых коммуникаций и росту производительности труда. Выявлены ключевые барьеры внедрения генеративного искусственного интеллекта в секторе малого и среднего бизнеса, включая дефицит специалистов в области промпт-инжиниринга, низкий уровень структурированности данных, ограниченность финансовых ресурсов и правовую неопределённость в вопросах защиты персональных данных и интеллектуальной собственности. **Практическое применение.** Предложены рекомендации по повышению эффективности интеграции генеративного искусственного интеллекта в деятельность субъектов малого и среднего бизнеса, включая развитие внутренних цифровых компетенций, предварительную подготовку данных, использование отечественных платформ искусственного интеллекта и применение действующих мер государственной поддержки цифровой трансформации предпринимательства.

Ключевые слова: генеративный искусственный интеллект, малый и средний бизнес, цифровая трансформация, автоматизация, промпт-инжиниринг, большие языковые модели, YandexGPT, GigaChat

Для цитирования: Овсянников В. О. Интеграция генеративного искусственного интеллекта в бизнес-процессы малого и среднего бизнеса: новые возможности и барьеры внедрения // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 65-74. EDN: RXYSUF.

© Овсянников В.О., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

INTEGRATION OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO SME BUSINESS PROCESSES: NEW OPPORTUNITIES AND IMPLEMENTATION BARRIERS

Vyacheslav O. Ovsyannikov
Moscow University "Synergy", Moscow, Russia,
ovsyannickov.vo@gmail.com, https://orcid.org/0009-0008-2666-8603

Abstract. **Problem.** Amidst the accelerated digital transformation of the economy, small and medium-sized enterprises face the necessity of transitioning from basic digitalization to intelligent business process automation driven by generative artificial intelligence. The application of generative artificial intelligence technologies enables enterprises to increase data processing speed, automate content creation, enhance customer service quality, and reduce operational costs. Concurrently, the deployment of generative models within small and medium-sized enterprises is hindered by institutional, human resource, technological, and legal constraints that impede the effective integration of artificial intelligence into existing business processes. These disruptive factors necessitate systematic scholarly analysis to foster sustainable competitive advantages for domestic enterprises under conditions of intense international competition. **Methodology.** The theoretical framework of this study comprises the dynamic capabilities theory, the resource-based view, and the transaction cost theory. The research employs comparative analysis (applied throughout the entire structure of the article when comparing various subjects and technologies), institutional analysis (implemented in subsections dedicated to barriers and government support measures), and content analysis methods (used in the theoretical section, as well as during the collection of empirical data), alongside case studies of the implementation of domestic generative models, namely YandexGPT and GigaChat, within marketing, e-commerce, and customer service sectors (applied in the "Research results and discussion" section). **Research Results.** The study establishes that the integration of generative artificial intelligence contributes to the reduction of transaction costs, accelerates the onboarding of goods onto digital platforms, enhances marketing communication efficiency, and drives labor productivity growth. Key barriers to generative artificial intelligence adoption in the SME sector have been identified, including a shortage of prompt engineering specialists, low levels of data structuring, limited financial resources, and legal uncertainty regarding personal data protection and intellectual property. **Practical Application.** Recommendations are proposed to enhance the integration efficiency of generative artificial intelligence into SME operations, encompassing the development of internal digital competencies, preliminary data preparation, the utilization of domestic AI platforms, and the application of existing government support measures for the digital transformation of entrepreneurship.

Keywords: generative artificial intelligence, small and medium-sized enterprises, digital transformation, automation, prompt engineering, large language models, YandexGPT, GigaChat

For citation: Ovsyannikov, V. O. (2026). Integration of generative artificial intelligence into SME business processes: new opportunities and implementation barriers. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 65–74. (In Russian), EDN: RXYSUF.

Введение

Цифровая трансформация предпринимательской среды перешла на новый уровень, характеризующийся движением от базовых цифровых решений к глубокой интеллектуальной автоматизации бизнес-процессов. Если в период 2020-2023 гг. основным направлением развития малого и среднего бизнеса (МСБ) было развёртывание CRM-систем, создание веб-сайтов и перенос данных в облачные хранилища [1, с. 48], то в 2024-2025 гг. ключевым драйвером конкурентоспособности стала интеграция генеративного искусственного интеллекта (GenAI) [2, с. 629; 3].

© Ovsyannikov, V.O., 2026

Согласно данным исследовательского мониторинга «ПРИМ» от Сбера и Минэкономразвития РФ, уровень осведомлённости малого бизнеса о технологиях ИИ существенно вырос: свыше половины представителей малого и микробизнеса России уже внедряют или планируют использовать нейросети в своей деятельности. Внедрение GenAI в маркетинг, клиентский сервис и генерацию контента позволяет небольшим компаниям оптимизировать расходы и компенсировать нехватку ресурсов[1] [4, с. 702].

Актуальность темы обусловлена признанием ИИ технологией общего назначения. По прогнозам Минэкономразвития России, внедрение ИИ является ключевым драйвером развития «экономики предложения» и способно принести существенный прирост ВВП к 2030 году. Тем не менее, МСБ сталкивается со специфическими барьерами внедрения ИИ, требующими системного научного исследования[2].

Цель и задачи исследования

Цель исследования – выявить и систематизировать новые возможности и институциональные барьеры интеграции генеративного искусственного интеллекта в бизнес-процессы малого и среднего бизнеса, а также разработать практические рекомендации по повышению эффективности использования GenAI в условиях цифровой трансформации предпринимательской среды.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: провести анализ теоретических подходов (теории динамических способностей, ресурсного подхода и теории трансакционных издержек) для обоснования влияния GenAI на операционную деятельность МСБ; выявить и классифицировать ключевые возможности использования генеративного искусственного интеллекта в сферах маркетинга, электронной коммерции и клиентского обслуживания на примере внедрения отечественных моделей YandexGPT и GigaChat; определить институциональные, кадровые, технологические и правовые барьеры, препятствующие эффективной интеграции GenAI в деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства; обосновать практические рекомендации по преодолению выявленных барьеров, включая развитие внутренних цифровых компетенций, подготовку данных, использование отечественных AI-платформ и применение мер государственной поддержки.

Методы исследования

На фоне перехода малого и среднего бизнеса от базовой цифровизации к глубокой интеллектуальной автоматизации на базе генеративного искусственного интеллекта возникает потребность не только в фиксации эмпирических фактов внедрения, но и в системном анализе условий, определяющих успешность этого процесса. Несмотря на наличие отраслевых кейсов и данных рыночного мониторинга, остаётся нерешённым вопрос о комплексной оценке того, как именно организационные, институциональные и инфраструктурные факторы влияют на эффективность интеграции GenAI в операционные процессы МСБ. Важно не просто констатировать рост осведомлённости или объёмов инвестиций в ИИ, но и выявить причинно-следственные связи между применением генеративных моделей, снижением трансакционных издержек и повышением конкурентоспособности малых предприятий. Поэтому в данной статье излагаются теоретико-методологические основы исследования, позволяющие структурировать анализ барьеров и возможностей внедрения генеративного искусственного интеллекта в среду малого и среднего предпринимательства.

Теоретическая база анализа интеграции генеративного искусственного интеллекта в среду малого и среднего бизнеса основывается на синтезе классических концепций менеджмента и современных подходов к цифровой трансформации. В основе исследования лежит теория динамических способностей, согласно которой конкурентоспособность

[1] СберБизнес Live. ПРИМ: малый бизнес активно внедряет ИИ. URL: https://sberbusiness.live/publications/prim-malii-biznes-aktivno-vnedryaet-ii.

[2] Минэкономразвития РФ. Искусственному интеллекту определили приоритетные направления исследования. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/iskusstvennomu_intellektu_opredelili_prioritetnye_napravleniya_issledovaniya.html.

компании в условиях высокой неопределённости решается её умением своевременно идентифицировать технологические возможности и реконфигурировать внутренние активы для адаптации к изменениям среды [5]. В контексте МСБ технологии GenAI выступают катализатором развития таких способностей, позволяя предприятиям преодолеть ограничения, связанные с нехваткой оперативного капитала и кадров [6; 7]. Интеграция нейросетей в бизнес-модель обеспечивает малым фирмам стратегическую гибкость, сопоставимую с возможностями корпораций, но при значительно меньших затратах на Research and Development-процессы. Как отмечалось в более ранних исследованиях, цифровая трансформация становится важнейшим фактором конкурентоспособности МСБ, однако её успех требует системной координации и доступа к актуальной инфраструктуре [1]. Ресурсный подход также подтверждает, что цифровые активы могут служить источником устойчивого преимущества, если они являются ценными, редкими и трудно имитируемыми, что в случае с GenAI достигается за счёт обучения моделей на специфических данных конкретной компании [8, с. 99; 9].

Существенное значение для понимания эффектов внедрения ИИ имеет теория трансакционных издержек, объясняющая, как технологии снижают стоимость координации между субъектами рынка [10, с. 386]. Генеративный ИИ радикально минимизирует барьеры за счёт сокращения затрат на поиск, обработку информации и производство контента. Ранее малый бизнес нёс значительные издержки на аутсорсинг функций графического дизайна, копирайтинга или первичной аналитики. Сегодня интеллектуальные системы позволяют интернализировать эти процессы, превращая внешние трансакционные издержки во внутренние операционные задачи [11, с. 889]. Как показывают данные мониторинга СберБизнес Live, ключевыми преимуществами использования ИИ предприниматели считают скорость решения задач и освобождение времени для стратегических вопросов[3]. Таким образом, теоретический анализ показывает, что цифровая трансформация на базе GenAI представляет собой стратегическую переориентацию, направленную на повышение автономии бизнеса и эффективности использования интеллектуального капитала.

Использование искусственного интеллекта. На этапе поиска и предварительной систематизации открытых источников использовался Google AI Search (включая функции AI Overviews, разработчик Google LLC). Цель использования – ускорение поиска релевантных публикаций, статистических данных и кейсов по тематике интеграции GenAI в МСБ. Объём вмешательства: ИИ не генерировал связные фрагменты текста; примерно 10 % черновых материалов (структурированные выдержки из найденных источников) были получены с помощью поискового AI и впоследствии существенно переработаны автором. Промпты представляли собой краткие поисковые запросы (например, «YandexGPT внедрение малый бизнес 2025», «барьеры ИИ МСБ Россия», «трансакционные издержки GenAI») и не сохранялись в виде, пригодном для приложения. Ответы ИИ были фрагментарными и не подлежат отдельному воспроизведению без повторного выполнения запросов, что не представляется целесообразным. Автор заявляет, что окончательный текст, анализ и выводы выполнены самостоятельно, а использование ИИ носило вспомогательный технический характер.

Результаты исследования и их обсуждение

Практический этап интеграции генеративного искусственного интеллекта в операционную деятельность российского малого бизнеса характеризуется переходом от точечных экспериментов к системному использованию нейросетей в наиболее трудозатратных бизнес-процессах. Данная тенденция подтверждается результатами мониторинга ВЦИОМ, согласно которым доля российских организаций, использующих технологии искусственного интеллекта, увеличилась с 20 % в 2021 году до 43 % в 2024 году, что свидетельствует о более чем двукратном росте распространения ИИ за трёхлетний

[3] СберБизнес Live. ПРИМ: малый бизнес активно внедряет ИИ. URL: https://sberbusiness.live/publications/prim-malii-biznes-aktivno-vnedryaet-ii.

период[4]. Согласно рыночным исследованиям, ключевыми приоритетами автоматизации для МСБ выступают управление клиентским опытом, маркетинг, продажи и генерация контента. Высокая концентрация этих задач делает сферу электронной коммерции абсолютным лидером по глубине интеграции ИИ, так как маржинальность селлеров напрямую зависит от скорости обработки данных, объёма транзакций и гибкости подстройки под алгоритмы площадок[3,4]. Внутри данного направления малые предприятия и индивидуальные предприниматели используют отечественные решения, такие как YandexGPT и GigaChat, для оптимизации четырёх ключевых сквозных бизнес-процессов: контентного обеспечения, клиентского сервиса, цифрового маркетинга и предиктивного ценообразования. На этапе контентного обеспечения внедрение GenAI позволяет радикально ускорить процесс вывода ассортимента на маркетплейсы через автоматизацию создания SEO-оптимизированных описаний и характеристик в карточках товаров, что сокращает время на подготовку контента в несколько раз по сравнению с традиционным копирайтингом[5]. Использование интеллектуальных инструментов не только минимизирует риск ошибок, связанных с человеческим фактором, но и позволяет селлерам адаптировать визуальный и текстовый контент под специфические требования различных площадок в автоматизированном режиме[6] [12, с. 16]. Параллельно ИИ-инструменты внедряются в процессы предиктивной аналитики для динамического ценообразования на основе мониторинга конкурентов и автоматической обработки типовых рекламаций на первой линии поддержки клиентов.

В области маркетинга и клиентской поддержки малый бизнес использует генеративные модели для создания персонализированных рекламных предложений и автоматизации первичных консультаций [13, с. 43; 14, с. 629]. Переход к использованию ИИ-агентов в ритейле позволяет компаниям обрабатывать тысячи запросов одновременно, поддерживая высокое качество ответов без пропорционального увеличения штата сотрудников службы поддержки [15]. Кейсы крупных ритейлеров, адаптируемые малым бизнесом, подтверждают, что ИИ способен не только генерировать контент, но и выступать в роли «умного ассистента» для сотрудников, сокращая время на поиск информации о продуктах и обучение персонала[7] [16, с. 549]. В итоге эмпирический анализ подтверждает, что использование GenAI становится критически важным инструментом для масштабирования малого бизнеса, позволяя компаниям конкурировать за счёт операционной эффективности и высокой скорости реакции на запросы рынка.

Масштабирование применения генеративного искусственного интеллекта в коммерческом секторе подтверждается резким ростом инвестиционного спроса: по данным TAdviser, объём российского рынка ИИ-решений увеличился до 320 млрд руб., а суммарные затраты бизнеса на внедрение интеллектуальных систем за последний отчётный период составили 257 млрд руб.[8,9]. Для сектора МСБ это трансформируется в переход от использования ИИ как внешнего сервиса к его глубокой интеграции в ИТ-контур предприятия. Анализ показывает, что компании больше не ограничиваются разовой генерацией текстов, а внедряют GenAI в системы управления складом и CRM. Это обусловлено необходимостью операционной выживаемости: при текущем уровне инфляции и стоимости заёмного капитала автоматизация становится единственным способом удержать маржинальность без повышения цен для конечного потребителя.

---

[4] ВЦИОМ: Внедрение искусственного интеллекта в бизнес выросло в два раза. URL: https://rg.ru/2024/12/12/vciom-vnedrenie-iskusstvennogo-intellekta-v-biznes-vyroslo-v-dva-raza.html.

[5] Яндекс Маркет для партнёров. Нейросети для предпринимателя: 6 сервисов, которые экономят время и деньги. URL: https://partner.market.yandex.ru/chtojournal/start-on-marketplace_neyroseti_dly_marketpleysov/.

[6] GigaChat. Как создавать описания товаров на маркетплейсах. URL: https://giga.chat/help/articles/gigachat-for-product-description.

[7] Yandex Cloud. От карточек товаров до обучения сотрудников: как ИИ трансформирует современный ритейл. URL: https://yandex.cloud/ru/blog/ai-in-retail.

[8] TAdviser. Большие данные (Big Data) в России. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Большие_данные_(Big_Data)_в_России.

[9] TAdviser. Внедрение ИИ в бизнесе. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Внедрение_ИИ_в_бизнесе.

Экономический потенциал такой интеграции наиболее полно раскрыт в исследовании «Яков и Партнёры» и Яндекса. По информации исследования, компании, использующие генеративный ИИ, ожидают прироста EBITDA в среднем на 4 %. В сегменте маркетинга и ритейла значимый вклад в этот эффект вносят рекомендательные системы: их применение в e-commerce даёт до 1 % прироста EBITDA. Дополнительно технологии обработки естественного языка (NLP) могут обеспечить прирост EBITDA до 3,6 %. Следовательно, совокупный эффект от внедрения генеративного ИИ в ритейле и маркетинге к 2025 году может оказаться существенным[10]. Для малого бизнеса это открывает возможности конкурировать с крупными сетями за счёт автоматизации маркетинга и ускорения цикла тестирования гипотез при ограниченных рекламных бюджетах.

Практический опыт применения отечественных генеративных моделей GigaChat и YandexGPT свидетельствует о высоком потенциале ИИ-технологий для автоматизации бизнес-процессов субъектов малого и среднего предпринимательства [17]. В 2024 году 104 стартапа успешно реализовали собственные бизнес-кейсы с использованием GigaChat. Внедрение нейросетевых решений позволяет компаниям оптимизировать рабочие процессы, снижать издержки и ускорять выполнение задач в ключевых областях, таких как продвижение, рекрутинг и клиентский сервис. Делегирование части задач нейросетям высвобождает ресурсы и повышает общую эффективность бизнес-операций[11].

Несмотря на демократизацию доступа к технологиям GenAI, ключевым стопором для МСБ остаётся «интеллектуальный барьер» [18, с. 1185]. По данным исследований на 2025 год, спрос на специалистов, обладающих навыками промпт-инжиниринга, вырос в России на 52 % за год, что спровоцировало агрессивный рост зарплат: квалифицированный руководитель направления ИИ-разработки (AI Team Lead) в крупных городах претендует на доход от 170 тыс. руб.[12]. Малый бизнес, работающий в условиях жёстких бюджетных ограничений, не способен конкурировать за такие кадры с корпоративным сектором [19, с. 64]. В результате предприниматели сталкиваются с проблемой «низкой отдачи»: без глубоких знаний в постановке задач нейросетям (chain-of-thought prompting, few-shot learning) использование ИИ ограничивается примитивными запросами, которые не дают качественного скачка в производительности. Ситуация усугубляется тем, что МСБ вынужден нанимать сотрудников с более низкими компетенциями, надеясь на их самообучение «в процессе», что, согласно данным «Ведомостей», приводит к затягиванию сроков внедрения технологий[13]. В итоге кадровый голод трансформируется в технологическое отставание малых форм бизнеса.

Вторым критическим барьером выступает состояние информационных активов малых компаний. Для эффективной работы GenAI (особенно при создании RAG-систем – баз знаний на основе данных компании) требуются структурированные и «чистые» датасеты. Однако в сегменте МСБ преобладает «цифровой хаос»: данные о клиентах, транзакциях и складских остатках часто хранятся в разрозненных Excel-таблицах или устаревших версиях CRM. Эксперты фиксируют эффект «мультипликатора хаоса»[14]: при попытке интегрировать GenAI в неочищенную цифровую среду нейросети начинают генерировать «галлюцинации», выдавая ошибочные аналитические прогнозы или некорректные ответы клиентам. Согласно отчёту IT Week, в 2024 году количество проблем, связанных именно

[10] Яков и Партнёры; Яндекс. Внедрение ИИ может принести российской экономике до 13 трлн руб. к 2030 г. URL: https://yakovpartners.ru/publications/ai-2025/.
[11] VC.ru. Внедрение отечественных ИИ-моделей в малый и средний бизнес. Сравнение GigaChat и YandexGPT. URL: https://vc.ru/ai/1947381-vnedrenie-ii-v-malyj-biznes-gigachat-i-yandexgpt.
[12] Коммерсантъ. Спрос на prompt-специалистов вырос на 52 %. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8249376.
[13] Ведомости. Малый бизнес стал чаще нанимать «неидеальных» сотрудников из-за дефицита кадров. URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2026/04/10/1189276-malii-biznes-stal-chasche-nanimat-neidealnih-sotrudnikov.
[14] Sostav. Главные трудности внедрения ИИ. URL: https://www.sostav.ru/publication/sostav-prochital-za-vas-glavnye-trudnosti-vnedreniya-ii-82448.html.

с очисткой и маркировкой данных, выросло на 10 %[15]. Для микропредприятий это создаёт замкнутый круг: у них нет ресурсов на наём дата-инженеров для подготовки данных, а без этой подготовки внедрение GenAI теряет экономический смысл, так как риск ошибки перевешивает выгоду от автоматизации.

Институциональная среда в России находится в стадии формирования, что создаёт для МСБ зону высокой юридической неопределённости [20, с. 771]. В центре внимания – соблюдение закона № 152-ФЗ «О персональных данных»[16] при использовании облачных LLM-моделей. Существует реальный риск утечки чувствительной коммерческой информации: данные, вводимые сотрудником в окно чат-бота, могут быть использованы для дообучения глобальных моделей, что фактически лишает компанию контроля над своей интеллектуальной собственностью[17]. Юридический анализ показывает, что малый бизнес наиболее уязвим перед исками о нарушении авторских прав на сгенерированный контент (логотипы, рекламные тексты), так как в российском праве до сих пор нет чёткого определения субъекта авторства для ИИ-результатов. Дополнительным барьером выступает обсуждаемая инициатива о возможности использования данных для обучения ИИ без прямого разрешения владельца, что ставит под угрозу уникальные наработки малых дизайнерских бюро и контент-агентств[18]. Отсутствие чётких стандартов этики и механизмов защиты сгенерированного контента вынуждает многих владельцев МСБ ограничивать использование технологий лишь вспомогательными задачами, опасаясь долгосрочных юридических последствий.

Инфраструктурная поддержка и финансовые преференции. Для преодоления технического барьера ключевой мерой становится льготный доступ МСБ к вычислительным мощностям [21, с. 112; 22, с. 7]. Согласно инициативам 2026 года, рассматривается запуск программы льготного кредитования на закупку графических процессоров (GPU) и субсидирование аренды мощностей в отечественных дата-центрах[19]. Параллельно с этим, мощным финансовым стимулом выступает обновленная статья 257 НК РФ, которая с 2025 года позволяет малым предприятиям учитывать расходы на внедрение российского ИИ-софта и баз данных с повышающим коэффициентом 2[20]. Это фактически позволяет бизнесу снижать налог на прибыль, возвращая часть инвестиций в автоматизацию. Кроме того, для малых технологических компаний (МТК) предусмотрены гранты в размере до 250 млн руб., что позволяет масштабировать ИИ-проекты, на которые у бизнеса не хватает собственных оборотных средств[21].

Устранение кадрового дефицита требует системного подхода к обучению предпринимателей «ИИ-грамотности». Современные рекомендации экспертов сводятся к необходимости создания государственных образовательных хабов, которые обучают не программированию, а прикладному использованию нейросетей для бизнес-задач. В рамках анализа трендов господдержки МСП [23, с. 47] отмечается переход от разовых субсидий к формированию полноценной цифровой экосистемы, где предприниматели получают доступ не только к софту, но и к верифицированным «песочницам» данных

[15] IT Week. Узких мест и проблем с качеством ИИ-данных становится больше.
URL: https://www.itweek.ru/bigdata/article/detail.php?ID=230897.
[16] Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция)
URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.
[17] Klerk.ru. AI и персональные данные: правовые риски автоматизации обработки в 2026 году.
URL: https://www.klerk.ru/blogs/roskom24/683007/.
[18] Ведомости. Использовать данные для обучения ИИ можно будет без разрешения их владельца.
URL: https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2026/03/12/1182254-ispolzovat-dannie-dlya-obucheniya-ii-mozhno-budet-bez-razresheniya-ih-vladeltsa.
[19] Право.ru. ИИ-бизнес просит поддержку для развития технологий. URL: https://pravo.ru/news/262806/.
[20] Online Patent. Какие льготы полагаются компаниям, использующим разработки в сфере искусственного интеллекта? URL: https://onlinepatent.ru/faq/evmdb/kakie-lgoti-polagayutsya-kompaniyam-ispolzuyushchim-razrabotki-v-sfere-iskusstvennogo-intellekta//.
[21] TAdviser. Льготы и меры поддержки для ИТ-компаний в России. URL:
https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Льготы_и_меры_поддержки_для_ИТ-компаний_в_России.

для тестирования своих моделей. Такая поддержка должна включать обучение методам работы с данными и основам безопасного использования LLM (Large Language Model), что позволит минимизировать юридические риски и повысить качество внедряемых решений в условиях малого бизнеса.

Проведённый анализ теоретических оснований и эмпирических кейсов интеграции генеративного искусственного интеллекта в деятельность малого и среднего бизнеса, а также выявление ключевых институциональных барьеров – от кадрового дефицита и низкого качества данных до регуляторных рисков – позволяют перейти от диагностики проблем к формированию прикладных решений. Учитывая, что малые предприятия в силу ограниченности ресурсов не могут масштабировать лучшие практики корпоративного сектора напрямую, возникает необходимость в адаптированных, экономически реализуемых и юридически безопасных алгоритмах внедрения GenAI. В связи с этим ниже предлагаются конкретные рекомендации, направленные на преодоление выявленных ограничений, оптимизацию операционных процессов и использование имеющихся мер государственной поддержки для устойчивой цифровой трансформации МСБ.

Ликвидация «цифрового хаоса» перед внедрением. Учитывая выявленный эффект «мультипликатора хаоса», компаниям следует провести аудит и очистку накопленных данных (в CRM и Excel-таблицах) до интеграции ИИ. Использование нейросетей на структурированных данных позволит избежать «галлюцинаций» и существенно повысит точность бизнес-аналитики.

Развитие внутренних компетенций в области промпт-инжиниринга. В условиях дефицита дорогостоящих AI-специалистов МСБ целесообразно инвестировать в переобучение текущих сотрудников базовым навыкам работы с LLM (GigaChat, YandexGPT). Понимание принципов «chain-of-thought» и «few-shot learning» позволит персоналу самостоятельно закрывать задачи по генерации контента и кода, не прибегая к дорогому аутсорсингу.

Приоритизация отечественных ИИ-решений для минимизации рисков. Для соблюдения закона № 152-ФЗ и обеспечения безопасности данных рекомендуется использовать российские ИИ-платформы, которые обеспечивают хранение информации внутри контура РФ и минимизируют риски утечки чувствительных коммерческих данных в глобальные модели.

Использование мер государственной поддержки. Предпринимателям следует активно использовать налоговые преференции, в частности повышающий коэффициент 2 к расходам на отечественное ИИ-ПО, а также претендовать на грантовую поддержку для малых технологических компаний (МТК), что позволит снизить финансовую нагрузку на этапе цифровой трансформации.

Выводы

Проведённое исследование подтверждает, что генеративный искусственный интеллект перестал быть «модной технологией» и трансформировался в критическое условие выживания в современной предпринимательской среде. Переход от базовой цифровизации к интеллектуальной автоматизации на базе GenAI позволяет малому бизнесу радикально снизить трансакционные издержки и успешно конкурировать с крупными корпорациями за счёт скорости и персонализации клиентского опыта. Однако анализ выявил, что потенциал ИИ в секторе МСБ сдерживается комплексом барьеров: от острого кадрового голода до правовой неопределённости в вопросах авторского права. Технологическое отставание малых форм бизнеса сегодня во многом обусловлено не стоимостью софта, а отсутствием «чистых» данных и внутренней экспертизы в управлении моделями. В долгосрочной перспективе успех интеграции GenAI в МСБ будет зависеть от синергии усилий бизнеса и государства. Создание доступной ИТ-инфраструктуры и развитие программ ИИ-грамотности позволят превратить технологические риски в стратегические преимущества, обеспечив устойчивое развитие российской экономики предложения к 2030 году.

Список источников / References

1. Овсянников В. О. Цифровая трансформация предпринимательской среды: влияние на развитие малого и среднего бизнеса // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 48-56. [Ovsyannikov, V. O. (2025). Digital transformation of the business environment: impact on the development of small and medium-sized businesses. *Scientific Journal "Manager"*, *4*(110), 48–56. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.15835911. EDN: YAPWVM.
2. Rajaram, K., & Tinguely, P. N. (2024). Generative artificial intelligence in small and medium enterprises: Navigating its promises and challenges. *Business Horizons*, *67*(5), 629–648. https://doi.org/10.48550/arXiv.2602.00091.
3. Gupta, V. (2024). An empirical evaluation of a generative artificial intelligence technology adoption model from entrepreneurs' perspectives. *Systems*, *12*(3), Article 103. https://doi.org/10.3390/systems12030103.
4. Grewal, D., Satornino, C. B., Davenport, T. D. & Guha, A. (2025). How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *53*(3), 702–722. https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3.
5. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, *51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.
6. Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, *57*(2), Article 103169. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004.
7. Seppänen, S. (2025). *Digital transformation in SMEs: Drivers, challenges, and the impact of emerging technologies on decision-making and management control*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. ISBN 978-952-412-269-6. URL: https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-412-269-6.
8. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.
9. Prakasa, Y., & Jumani, Z. A. (2024). Linking digital capability to small business performance: the mediating role of digital business transformation. *Cogent Business & Management*, *11*(1), Article 2342486. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2342486.
10. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, *4*(16), 386–405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.
11. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, *140*(2), 889–942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044.
12. Brynjolfsson, E., & Li, D. (2024). The economics of generative AI. *NBER Reporter*, *1*, 16–19. URL: https://hdl.handle.net/10419/320537.
13. Столяров А. Д., Абрамов В. И., Абрамов А. В. Генеративный искусственный интеллект для инноваций бизнес-моделей: возможности и ограничения // Beneficium. 2024. № 3(52). С. 43-51. [Stolyarov, A. D., Abramov, V. I., & Abramov, A. V. (2024). Generative artificial intelligence for business model innovation: opportunities and limitations. *Beneficium*, *3*(52), 43–51. (In Russian)] https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.3(52).43-51.
14. Rajaram, K., & Tinguely, P. N. (2024). Generative artificial intelligence in small and medium enterprises: Navigating its promises and challenges. *Business Horizons*, *67*(5), 629–648. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.05.008.
15. Антинескул Е. А. Пределы использования искусственного интеллекта в ритейле // Siberian Journal of Tourism and Economic. 2025. № 22-23. С. 88-99. [Antineskul, E. A. (2025). The limits of using artificial intelligence in retail. *Siberian Journal of Tourism and Economic*, *22-23*, 88–99. (In Russian)] EDN: NCNHNO.
16. Ferraro, C., Demsar, V., Sands, S., Restrepo, M., & Campbell, C. (2024). The paradoxes of generative AI-enabled customer service: A guide for managers. *Business Horizons*, *67*(5), 549–559. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.013.
17. Mamedov, V., Kosarev, E., Leleytner, G., Shchuckin, I., Berezovskiy, V., Smirnov, D., Kozlov, D., Averkiev, S., Lukyanenko, I., Proshunin, A., Israfilova, A., Baskov, I., Chervyakov, A., Shakirov, E., Kolesov, M., Khomich, D., Latortseva, D., Porkhun, S., Fedorov, Y., Kutuzov, O.,

Kudriavtseva, P., Soldatova, S., Kolodin, E., Pyatkin, S., Menshykh, D., Grafov, S., Damirov, E., Karlov, V., Gaitukiev, R., Shatenov, A., Fenogenova, A., Savushkin, N., & Minkin, F. (2025). GigaChat Family: Efficient Russian Language Modeling Through Mixture of Experts Architecture. In *Proceedings of the 63rd Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics* (Volume 3: System Demonstrations). https://doi.org/10.18653/v1/2025.acl-demo.10.

18. Oldemeyer, L., Jede, A., & Teuteberg, F. (2025). Investigation of artificial intelligence in SMEs: a systematic review of the state of the art and the main implementation challenges. *Management Review Quarterly*, *75*(2), 1185–1227. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00405-4.

19. Игнатова В. А., Кузьмин Г. Н. Технологии искусственного интеллекта для малых и микропредприятий: рекомендации по применению для повышения операционной эффективности // Computational nanotechnology. 2024. Т. 11, № 5. С. 64-77. [Ignatova, V. A., & Kuzmin, G. N. (2024). Artificial intelligence technologies for small and micro enterprises: application recommendations for improving operational efficiency. *Computational Nanotechnolog*, *11*(5), 64–77. (In Russian)] https://doi.org/10.33693/2313-223X-2024-11-5-64-77.

20. Шабалтина Л. В., Масленников В. В. Управление цифровой трансформацией организаций с применением искусственного интеллекта // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 2. С. 771-784. [Shabaltina, L. V., & Maslennikov, V. V. (2023). Management of digital transformation of organizations using artificial intelligence. *Russian Journal of Innovation Economics*, *13*(2), 771–784. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/vinec.13.2.118231.

21. Манахова И. В., Белоглазов А. Д. Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса в России: вызовы, перспективы и роль государственной поддержки // Российский экономический журнал. 2023. № 5. С. 112-124. [Manakhova, I. V., & Beloglazov, A. D. (2023). Digital transformation of small and medium-sized businesses in Russia: challenges, prospects, and the role of government support. *Russian Economic Journal*, *5*, 112–124. (In Russian)] https://doi.org/10.52210/0130-9757_2023_5_112.

22. Трофимова Н. Н. Особенности цифровой трансформации предприятий малого и среднего бизнеса // Вестник Академии. 2023. № 3. С. 7-12. [Trofimova, N. N. (2023). Features of digital transformation of small and medium-sized businesses. *Academy Bulletin*, *3*, 7–12. (In Russian)] https://doi.org/10.51409/v.a.2023.10.03.001.

23. Петрова Р. Р. Основные тренды использования искусственного интеллекта как элемента системы поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации в 2024-2025 годах // Теоретическая и прикладная экономика. 2026. № 1. С. 47-58. [Petrova, R. R. (2026). The main trends in the use of artificial intelligence as an element of the small business support system in the Russian Federation in 2024-2025. *Theoretical and Applied Economics*, *1*, 47–58. (In Russian)] https://doi.org/10.25136/2409-8647.2026.1.77987. EDN: AKLQNK.

Информация об авторе
В. О. Овсянников – аспирант в Университете «Синергия».

Information about the author
V. O. Ovsyannikov – PhD student at the Synergy University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 11.05.2026; одобрена после рецензирования 22.07.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 05/11/2026; approved after reviewing 07/22/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 75-89.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):75-89.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 334.723:004.9 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: L32, H54, L86
EDN: TAUHRP

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УЧАСТИЯ МАЛЫХ ИТ-ПРЕДПРИЯТИЙ В ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОМ ПАРТНЁРСТВЕ НА ТЕРРИТОРИИ НОВЫХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЗАПОРОЖСКОЙ ОБЛАСТИ)

Сергей Константинович Савотченко[1], Анастасия Викторовна Озаровская[2]
Азовский государственный педагогический университет им. П. Д. Осипенко, Бердянск, Запорожская область, Россия
[1]asavotchenko@yandex.ru
[2]avom88@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-8143-9282

Аннотация. **Проблема.** В статье разработана комплексная организационно-экономическая модель участия субъектов малого предпринимательства сектора информационных технологий (ИТ) в проектах государственно-частного партнёрства (ГЧП) на территории нового субъекта Российской Федерации – Запорожской области. **Методология.** На основе системного подхода и SWOT-анализа исследованы стратегические возможности и ограничения вовлечения малых ИТ-компаний в систему ГЧП в условиях интеграции новых регионов. Обоснована универсальная комбинированная (поэтапная) модель вхождения – от участия в государственных закупках к инициированию полноценного проекта ГЧП в порядке частной инициативы, – применимая для широкого круга малых ИТ-предприятий, отвечающих определённым квалификационным и ресурсным критериям. **Результаты исследования.** В качестве модельного проекта ГЧП разработан механизм создания региональной цифровой платформы «Бизнес-навигатор Запорожской области», включающей шесть функциональных модулей. Представлена финансовая модель проекта с общим объёмом инвестиций 42,5 млн руб. и структурой финансирования 55/20/25 % (бюджетные средства / собственные средства частного партнёра / средства институтов развития). Методом дисконтированных денежных потоков рассчитаны ключевые показатели эффективности: NPV (чистая приведённая стоимость) = +4,92 млн руб., IRR (внутренняя норма доходности) = 16,0 %, PI (индекс доходности) = 1,17, DPP (дисконтированный период окупаемости) = 6,5 лет. Сценарный анализ подтвердил устойчивость проекта при базовом и оптимистическом сценариях. Показано, что формат ГЧП обеспечивает экономию бюджетных средств в размере 18,3 % по сравнению с традиционным государственным контрактом, а социально-экономический эффект (ENPV = +28,5 млн руб.) существенно превышает коммерческую отдачу. **Практическое применение.** Предложенная модель носит тиражируемый характер и может быть адаптирована малыми ИТ-предприятиями с учётом их специализации, кадрового потенциала и региональной специфики. Результаты исследования могут быть использованы при формировании региональной политики развития ГЧП в сфере цифровизации и масштабированы на другие новые субъекты Российской Федерации.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, малое предпринимательство, информационные технологии, цифровизация, финансовая эффективность, чистая приведённая стоимость, сценарный анализ

Для цитирования: Савотченко С. К., Озаровская А. В. Организационно-экономическая модель участия малых ИТ-предприятий в государственно-частном партнёрстве на территории новых субъектов Российской Федерации (на примере Запорожской области) // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 75-89. EDN: TAUHRP.

© Савотченко С.К., Озаровская А.В., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MODEL FOR SMALL IT ENTERPRISES PARTICIPATION IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE NEW CONSTITUENT ENTITIES OF THE RUSSIAN FEDERATION (THE CASE OF ZAPOROZHYE REGION)

Sergey K. Savotchenko[1], Anastasia V. Ozarovskaya[2]
Asov State Pedagogical University named after P. D. Osipenko, Berdyansk, Zaporozhye Region, Russia
[1]asavotchenko@yandex.ru
[2]avom88@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-8143-9282

Abstract. **Problem.** The article develops a comprehensive organizational and economic model for the participation of small IT enterprises in public-private partnership (PPP) projects in a new constituent entity of the Russian Federation – Zaporozhye Region. **Methodology.** Using a systems approach and SWOT analysis, the study examines the strategic opportunities and constraints of involving small IT companies in the PPP framework under conditions of integrating new regions. A universal combined (phased) entry model is substantiated – from participation in public procurement to initiating a full-scale PPP project through private initiative – applicable to a wide range of small IT enterprises meeting specified qualification and resource criteria. **Research Results.** As a model PPP project, the study develops a mechanism for creating a regional digital platform "Business Navigator of Zaporozhye Region", comprising six functional modules. A financial model of the project is presented with a total investment volume of 42.5 million rubles and a financing structure of 55/20/25 % (budget funds / private partner's own funds / development institution funds). Key performance indicators are calculated using the discounted cash flow method: NPV = +4.92 million rubles, IRR = 16.0 %, PI = 1.17, DPP = 6.5 years. Scenario analysis confirmed the project's viability under baseline and optimistic scenarios. It is demonstrated that the PPP format provides budget savings of 18.3% compared to a traditional government contract, while the socio-economic effect (ENPV = +28.5 million rubles) significantly exceeds the commercial return. **Practical Application.** The proposed model is replicable and can be adapted by small IT enterprises based on their specialization, human resource capacity, and regional specifics. The research findings can be utilized in shaping regional PPP development policies in the field of digitalization and scaled to other new constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: public-private partnership, small business, information technology, digitalization, financial efficiency, net present value, scenario analysis

For citation: Savotchenko, S. K., & Ozarovskaya, A. V. (2026). Organizational and economic model for small IT enterprises participation in public-private partnerships in the new constituent entities of the Russian Federation (the case of Zaporozhye region). *Scientific Journal "Manager", 3*(117), 75–89. (In Russian), EDN: TAUHRP.

Введение

Государственно-частное партнёрство (ГЧП) представляет собой один из ключевых институциональных механизмов привлечения частных инвестиций в развитие общественной инфраструктуры. В условиях Российской Федерации реализуется более 3 400 проектов ГЧП с совокупным объёмом инвестиций свыше 5 трлн рублей, что свидетельствует о масштабности и востребованности данного механизма [1; 2]. Законодательное определение ГЧП закреплено в Федеральном законе от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», устанавливающем его как юридически оформленное на определённый срок сотрудничество публичного и частного партнёров, основанное на объединении ресурсов и распределении рисков. Теоретическое обоснование ГЧП базируется на концепции трансакционных издержек О. Уильямсона [3], рассматривающей партнёрство как гибридную форму управления, а также на принципах нового государственного управления [4], предполагающих внедрение рыночных механизмов в государственный сектор.

© Savotchenko, S.K., Ozarovskaya, A.V., 2026

Вместе с тем сложившаяся практика ГЧП в России ориентирована преимущественно на крупные инфраструктурные проекты с участием крупного бизнеса [5; 6]. Субъекты малого предпринимательства (МСП), несмотря на их гибкость и инновационный потенциал, остаются слабо вовлечёнными в систему ГЧП – как в силу ограниченности собственных ресурсов, так и вследствие институциональных барьеров: сложности процедур, длительности согласований и высоких требований к объёму частных инвестиций [7].

Данная проблема приобретает особую остроту применительно к новым субъектам Российской Федерации – Запорожской области, Херсонской области, Донецкой Народной Республике и Луганской Народной Республике. Интеграция этих территорий поставила перед государством масштабные задачи по восстановлению инфраструктуры, формированию институциональной среды и развитию предпринимательства в условиях незавершённости переходного периода, ограниченной банковской инфраструктуры и кадрового дефицита. Основные фонды инфраструктуры новых территорий характеризуются крайне высокой степенью износа: за последние 20-30 лет системных инвестиций в их модернизацию практически не осуществлялось [8; 9].

Одновременно цифровая трансформация является национальным приоритетом Российской Федерации, и для новых территорий создание цифровой инфраструктуры выступает не только инструментом экономического развития, но и механизмом ускоренной интеграции в общероссийское информационное пространство. ИТ-сектор малого предпринимательства обладает профильными компетенциями для решения этих задач, однако, как показывает анализ реестров участников ГЧП и публичных закупок, малые ИТ-предприятия новых субъектов на текущем этапе практически не вовлечены в реализацию проектов государственно-частного партнёрства [10; 11].

Таким образом, актуальность настоящего исследования определяется необходимостью научного обоснования модели участия субъектов малого предпринимательства ИТ-сектора в проектах ГЧП на территории новых субъектов Российской Федерации, включая разработку механизма реализации конкретного проекта ГЧП в сфере цифровизации региональной инфраструктуры поддержки предпринимательства.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является разработка универсальной организационно-экономической модели участия малых ИТ-предприятий в проектах ГЧП на территории Запорожской области, а также обоснование механизма реализации проекта ГЧП в сфере цифровизации, применимого для широкого круга субъектов МСП ИТ-сектора, отвечающих определённым квалификационным и ресурсным требованиям.

Для достижения поставленной цели определены следующие *задачи*:

1. Определить квалификационные и ресурсные характеристики малого ИТ-предприятия как потенциального участника системы ГЧП и провести SWOT-анализ стратегических возможностей и ограничений его вовлечения в проекты партнёрства на территории нового субъекта Российской Федерации;
2. Разработать модельный механизм реализации проекта ГЧП по созданию региональной цифровой платформы поддержки предпринимательства, пригодный для тиражирования малыми ИТ-компаниями, соответствующими установленным критериям;
3. Оценить эффективность предложенного проекта ГЧП на основе расчёта финансовых показателей (NPV, IRR, PI, DPP), социально-экономического эффекта (ENPV) и сравнительного преимущества формата ГЧП.

Научная новизна исследования состоит в разработке организационно-экономической модели участия малых ИТ-предприятий в проектах ГЧП, учитывающей специфику новых субъектов РФ. В отличие от существующих подходов, ориентированных преимущественно на крупный бизнес и инфраструктурные проекты, предложенная модель включает поэтапный механизм вхождения малых предприятий в ГЧП с определением финансового порога участия, а также методику оценки бюджетной эффективности (Value for Money) и расширенной чистой приведённой стоимости (ENPV) для цифровых проектов на территориях с ограниченной институциональной средой.

Методы исследования

В работе применён комплекс методов исследования, обеспечивающий системность и достоверность полученных результатов.

1. Системный подход использован в качестве методологической основы исследования, позволяющей рассматривать ГЧП как целостную систему взаимодействия публичного и частного секторов, включающую правовые, экономические, организационные и технологические компоненты.

2. SWOT-анализ применён для определения стратегических возможностей и ограничений участия малых ИТ-предприятий в проектах ГЧП. Оценивались типичные сильные и слабые стороны субъектов малого предпринимательства ИТ-сектора, а также внешние возможности и угрозы, обусловленные спецификой Запорожской области как нового субъекта Российской Федерации. Анализ проведён на основе обобщённого профиля малого ИТ-предприятия, отвечающего квалификационным и ресурсным критериям участия в проектах ГЧП.

3. Метод дисконтированных денежных потоков (DCF) использован для финансовой оценки эффективности проекта ГЧП. Центральным показателем выступает чистая приведённая стоимость NPV:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{T} \left[\frac{NCF(t)}{(1+r)^t}\right], \quad (1)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции; $NCF(t)$ – чистый денежный поток в году t; r – ставка дисконтирования; T – горизонт планирования.

Дополнительно рассчитаны: внутренняя норма доходности (IRR) – это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (NPV) всех денежных потоков проекта, равна нулю; индекс доходности (PI) – показатель отношения дисконтированных денежных потоков от инвестиций к сумме инвестиций; дисконтированный период окупаемости (DPP) – срок окупаемости, учитывающий разную ценность денег при поступлении выплат во времени. Проект признаётся эффективным при NPV > 0, IRR > r, PI > 1.

4. Расчёт ожидаемой чистой приведённой стоимости ENPV (Expected Net Present Value) позволяет оценить социально-экономический эффект проекта с учётом монетизированных внешних эффектов (увеличение налоговых поступлений, экономия бюджетных средств, стоимость созданных рабочих мест):

$$ENPV = NPV + \sum_{t=1}^{T} \left[\frac{E(t)}{(1+r_s)^t}\right], \quad (2)$$

где $E(t)$ – монетизированные внешние эффекты; r_s – социальная ставка дисконтирования (8 %).

5. Сценарный анализ проведён для оценки устойчивости проекта к изменению ключевых параметров. Рассмотрены три варианта развития с варьированием темпов роста доходов (g_d) и расходов (g_r):

оптимистический сценарий: g_d = 12 %, g_r = 4 % (ускоренное привлечение пользователей, экономия на масштабе);

базовый сценарий: g_d = 8 %, g_r = 5 % (умеренный рост в соответствии с прогнозом развития региона);

пессимистический сценарий: g_d = 4 %, g_r = 7 % (замедленное привлечение пользователей, рост операционных затрат вследствие инфляции).

Для каждого сценария выполнен полный пересчёт показателей эффективности (NPV, IRR, PI, DPP), что позволяет оценить диапазон возможных исходов и выявить критические параметры проекта.

Информационную базу исследования составили: законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации в сфере ГЧП и развития новых субъектов; научная и методическая литература по тематике государственно-частного партнёрства; официальные статистические данные; материалы аналитических платформ по мониторингу проектов ГЧП; открытые данные о деятельности малых ИТ-предприятий в новых субъектах Российской Федерации.

Исходные параметры финансовой модели: горизонт планирования T = 7 лет; ставка дисконтирования r = 12 % (с учётом рисков реализации проекта на новых территориях); темп роста операционных доходов g_d = 8 % в год; темп роста операционных расходов g_r = 5 % в год; общий объём инвестиций I_0 = 42,5 млн руб. (в том числе капитальные затраты – 28,5 млн руб.); ежегодный доход от эксплуатации в базовом году D(1) = 18,0 млн руб.; ежегодные операционные расходы в базовом году O(1) = 14,0 млн руб.

Использование искусственного интеллекта. При подготовке настоящей статьи авторы использовали инструмент искусственного интеллекта ChatGPT-4o (OpenAI) в целях редактирования текста, подбора синонимов для устранения лексических повторов и улучшения стилистического оформления материала. Всё содержание статьи было проверено и верифицировано авторами, которые несут полную ответственность за её содержание.

Результаты исследования и их обсуждение

Характеристика типового профиля малого ИТ-предприятия – потенциального участника ГЧП и обоснование модели участия. Для целей настоящего исследования сформирован обобщённый профиль малого ИТ-предприятия, способного выступить частным партнёром в проектах ГЧП на территории новых субъектов Российской Федерации. Такое предприятие является субъектом малого предпринимательства, зарегистрированным и осуществляющим деятельность на территории Запорожской области в сферах, релевантных задачам цифровой трансформации региона: консультативная деятельность в области компьютерных технологий (ОКВЭД 62.02), обработка данных и предоставление услуг по размещению информации (63.11), веб-порталы (63.12), предоставление информационных услуг (63.99), консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (70.22), деятельность рекламных агентств (73.11) и смежные направления. Предприятие действует как юридическое лицо на основании Устава и обладает самостоятельным балансом.

Указанный профиль деятельности непосредственно соответствует задачам цифровой трансформации региона, являющейся одним из приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации в отношении новых территорий. Вместе с тем, как показывает анализ реестров участников ГЧП и публичных закупок, малые ИТ-предприятия новых субъектов на текущем этапе практически не вовлечены в реализацию проектов государственно-частного партнёрства, что обосновывает необходимость разработки универсальной модели и дорожной карты вхождения таких компаний в систему ГЧП.

Проведённый SWOT-анализ позволил систематизировать стратегические факторы участия малого ИТ-предприятия в проектах ГЧП на территории нового субъекта Российской Федерации.

Сильные стороны: профессиональные компетенции в сфере информационных технологий и консалтинга; регистрация и физическое присутствие на территории Запорожской области; гибкость и мобильность, характерные для субъектов МСП; знание специфики региона и потребностей локального бизнес-сообщества; широкий перечень видов деятельности, допускающий участие в разнопрофильных проектах.

Слабые стороны: отсутствие опыта участия в проектах ГЧП; ограниченные финансовые ресурсы; небольшой штат сотрудников; необходимость адаптации к требованиям российского законодательства в переходный период.

Возможности: высокий спрос на ИТ-услуги в связи с интеграцией региона в правовое и экономическое пространство Российской Федерации; режим свободной экономической зоны с налоговыми преференциями; федеральные и региональные программы поддержки МСП; формирование региональной цифровой инфраструктуры «с нуля»; возможность масштабирования успешных решений на другие новые субъекты РФ.

Угрозы: геополитическая нестабильность; незавершённость нормативно-правовой базы региона; конкуренция со стороны крупных ИТ-компаний; кадровый дефицит в регионе; ограниченная банковская и финансовая инфраструктура.

На основании SWOT-анализа определена оптимальная модель участия – комбинированная (поэтапная) модель, предусматривающая последовательный вход малого ИТ-предприятия в систему ГЧП: на первом этапе – участие в государственных закупках, выполнение контрактов и накопление релевантного опыта; на втором этапе – инициирование

полноценного проекта ГЧП/МЧП в порядке частной инициативы в соответствии с Федеральным законом № 224-ФЗ. Данная модель носит универсальный характер и позволяет минимизировать риски, связанные с отсутствием опыта, постепенно наращивая компетенции и формируя репутационный капитал компании-участника.

Обоснованность выбора данной модели подтверждается исследованиями ряда авторов, указывающих на целесообразность поэтапного подхода к вовлечению субъектов МСП в проекты ГЧП. Как отмечает И. И. Смотрицкая, «институциональная среда ГЧП в России находится в процессе становления, и её дальнейшее развитие требует координации усилий федеральных и региональных органов власти» [12], что особенно справедливо для новых территорий.

Предложенная схема взаимодействия включает четырёх ключевых участников:

публичный партнёр – Правительство Запорожской области (заказчик, бюджетное софинансирование, административная поддержка);

частный партнёр – малое ИТ-предприятие, соответствующее квалификационным критериям (проектирование, разработка, внедрение и эксплуатация объекта соглашения). К числу ключевых квалификационных требований относятся: наличие регистрации на территории нового субъекта РФ, профильных компетенций в сфере разработки информационных систем, а также кадрового потенциала для реализации проекта;

институты развития – Корпорация МСП, Фонд содействия инновациям, РФРИТ (финансовая и методическая поддержка);

экспертное сообщество – Национальный Центр ГЧП, «ОПОРА России», ТПП (экспертное сопровождение).

Разработана типовая карта подготовительных мероприятий общей продолжительностью 4-6 месяцев, включает организационную, стратегическую и конкурсную фазы.

На основании выявленных потребностей Запорожской области в информационном обеспечении предпринимательской деятельности разработан модельный проект ГЧП – создание региональной цифровой платформы «Бизнес-навигатор Запорожской области».

Актуальность проекта обусловлена несколькими факторами. Во-первых, предприниматели нового субъекта РФ нуждаются в систематизированной информации о нормах российского законодательства, мерах государственной поддержки, процедурах ведения бизнеса. Во-вторых, отсутствует единый информационный ресурс, аккумулирующий данные о доступных мерах поддержки, инвестиционных площадках и проектах ГЧП. В-третьих, создание платформы соответствует национальному проекту «Цифровая экономика Российской Федерации» и федеральному проекту «Малое и среднее предпринимательство».

Проект полностью соответствует признакам ГЧП, установленным статьёй 3 Федерального закона № 224-ФЗ: долгосрочный характер (7 лет), объединение ресурсов, распределение рисков, частное финансирование.

Функциональная архитектура платформы включает шесть взаимосвязанных модулей, объединённых в три группы: информационные – «Правовой навигатор» (систематизированная база НПА, инструкции по регистрации бизнеса и особенностям переходного периода) и «Меры поддержки» (каталог федеральных и региональных программ с персонализированным подбором); аналитические – «Инвестиционная карта» (интерактивный реестр площадок и инвестиционных предложений), «Биржа инноваций» (витрина проектов и сервис поиска партнёров) и «Аналитическая панель» (мониторинг развития МСП и оценка эффективности мер поддержки для органов власти); сервисные – «Сервисы для предпринимателей» (онлайн-запись на консультации, шаблоны документов, электронная подача заявок). Модульная архитектура обеспечивает возможность поэтапного ввода в эксплуатацию и адаптации функционала под потребности конкретного региона.

Техническая реализация предусматривает использование отечественных технологий в соответствии с требованиями импортозамещения и защиты персональных данных. Выбор конкретного технологического стека может варьироваться в зависимости от специализации и экспертизы компании-исполнителя при соблюдении указанных нормативных требований.

Для модельного проекта ГЧП разработана финансовая модель, параметры которой определены на основе анализа рыночных условий Запорожской области, стоимости

аналогичных ИТ-проектов в сфере цифровизации региональной инфраструктуры и экспертных оценок.

Объём капитальных вложений (CAPEX = 28,5 млн руб.) определён методом декомпозиции на основе среднерыночных стоимостных параметров ИТ-отрасли: разработка шести программных модулей – 12,5 млн руб. (из расчёта 15 специалистов × 10 месяцев при средней ставке 250-350 тыс. руб./чел./мес. по данным мониторинга ИТ-рынка); серверное оборудование и сетевая инфраструктура – 8,0 млн руб.; лицензии на отечественное ПО – 4,5 млн руб.; резерв непредвиденных расходов (10 %) – 3,5 млн руб. Полученная оценка находится в диапазоне стоимости сопоставимых региональных цифровых платформ (30-55 млн руб.), зафиксированных в Единой информационной системе закупок (zakupki.gov.ru) для субъектов РФ средней бюджетной обеспеченности.

Операционные расходы базового года (O_1 = 14,0 млн руб.) рассчитаны по следующей структуре: фонд оплаты труда с начислениями – 9,4 млн руб. (8 специалистов × 75 тыс. руб./мес. × 12 мес. × коэффициент начислений 1,3); аренда серверных мощностей и хостинг – 1,5 млн руб.; продление лицензий ПО – 1,0 млн руб.; техническая поддержка, контент и прочие расходы – 2,1 млн руб.

Доход базового года (D_1 = 18,0 млн руб.) формируется из платы публичного партнёра за обеспечение доступности платформы (availability payment) – 14,0 млн руб./год (уровень, сопоставимый с эксплуатационными расходами, что типично для ГЧП-проектов с фиксированным платежом) – и коммерческих доходов от дополнительных сервисов (реклама, аналитические отчёты, обучающие мероприятия) – 4,0 млн руб./год.

Темп роста доходов (g_d = 8 %) принят на уровне среднегодового роста российского рынка ИТ-услуг за 2020-2023 гг. (7-10 % по данным РАЭК) с учётом эффекта ускоренной цифровизации нового субъекта. Темп роста операционных расходов (g_r = 5 %) соответствует целевому прогнозу инфляции Банка России на среднесрочную перспективу с поправкой на рост заработных плат в ИТ-секторе. Ставка дисконтирования (r = 12 %) определена как сумма безрисковой ставки доходности ОФЗ (~10 %) и премии за специфические риски реализации проекта на новых территориях.

Совокупный объём инвестиций составляет 42,5 млн руб., из которых 28,5 млн руб. приходится на капитальные вложения (CAPEX): приобретение серверного оборудования, лицензий на программное обеспечение, развёртывание сетевой инфраструктуры и разработку специализированных программных модулей. Оставшиеся 14,0 млн руб. представляют собой предпроектные и организационные расходы (подготовка конкурсной документации, получение разрешительных документов, юридическое сопровождение структурирования соглашения, обучение персонала), финансируемые преимущественно из бюджетных источников на этапе инициирования проекта.

Структура финансирования предусматривает следующее распределение: бюджетные средства – 55 % (23,375 млн руб.), собственные средства частного партнёра – 20 % (8,5 млн руб.), средства институтов развития – 25 % (10,625 млн руб.). Доля собственного участия частного партнёра на уровне 20 % соответствует типичным возможностям субъекта малого предпринимательства и позволяет обеспечить баланс между финансовой посильностью проекта для малой ИТ-компании и требованиями законодательства о ГЧП к объёму частных инвестиций.

При оценке коммерческой эффективности проекта для частного партнёра в качестве начальных инвестиций (I_0) принимается величина CAPEX – 28,5 млн руб., поскольку именно этот объём формирует инвестиционные обязательства, подлежащие возврату из операционных денежных потоков проекта. Предпроектные расходы, покрываемые бюджетным финансированием, учитываются при расчёте экономической (общественной) эффективности (ENPV), где I_0 = 42,5 млн руб.

Распределение рисков осуществляется в соответствии с принципом оптимальности, подчёркиваемым в работах J. Delmon [13] и D. Grimsey & M. K. Lewis [14]:

риски публичного партнёра: политические и регуляторные; недостаточное бюджетное финансирование; изменение приоритетов государственной политики; форс-мажорные обстоятельства;

риски частного партнёра: технологические (сбои, кибератаки); кадровые; превышение сметной стоимости; несоблюдение сроков разработки;

распределяемые риски: недостаточный спрос (50/50); необходимость существенной доработки (40/60); инфляционный (компенсация индексацией).

График реализации включает четыре этапа: проектирование и разработка ТЗ (месяцы 1-4); разработка и тестирование платформы (месяцы 5-12); пилотный запуск (месяцы 13-15); полноценная эксплуатация и масштабирование (с месяца 16). Продолжительность этапов приведена как ориентировочная и может варьироваться в зависимости от кадровых и технологических возможностей компании-исполнителя.

По истечении горизонта планирования (7 лет) активы проекта сохраняют экономическую ценность. Остаточная стоимость (RV) определена методом скорректированной балансовой стоимости. При линейном начислении амортизации с нормативным сроком полезного использования 10 лет годовая сумма амортизационных отчислений составляет 2,85 млн руб. (28,5 / 10). Накопленная амортизация за 7 лет – 19,95 млн руб. Остаточная балансовая стоимость – 8,55 млн руб.

С учётом рыночной корректировки, отражающей сохраняющуюся востребованность цифровой инфраструктуры на территории нового субъекта Российской Федерации (корректирующий коэффициент 1,29, принятый на основании экспертной оценки), остаточная стоимость составляет:

$$RV = 8{,}55 \times 1{,}29 \approx 11{,}0 \text{ млн руб.}$$

Дисконтированная остаточная стоимость $\mathrm{DRV} = \frac{RV}{(1+r)^7}$ (3)

$$\mathrm{DRV} = \frac{11{,}0}{(1{,}12)^7} = \frac{11{,}0}{2{,}2107} = 4{,}976 \text{ млн руб.}$$

Результаты расчёта дисконтированных денежных потоков проекта по годам реализации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Расчёт дисконтированного денежного потока проекта «Бизнес-навигатор Запорожской области»
Table 1 – Discounted Cash Flow Analysis of the "Business Navigator of Zaporozhye Region" Project

Год реализации проекта	**Выручка (R_t), млн руб.**	**Операционные расходы (C_t), млн руб.**	**Чистый денежный поток ($NCF_t = R_t - C_t$), млн руб.**	**Коэффициент дисконтирования, $1/(1+r)^t$**	**Дисконтированный денежный поток (DCF_t), млн руб.**
0	–	–	-28,5	1,0000	-28,5
1	18,00	14,00	4,00	0,8929	3,57
2	19,44	14,70	4,74	0,7972	3,78
3	20,99	15,44	5,55	0,7118	3,96
4	22,67	16,21	6,47	0,6355	4,11
5	24,49	17,02	7,47	0,5674	4,24
6	26,45	17,87	8,58	0,5066	4,35
7	28,56	18,76	9,80	0,4524	4,43

Чистая приведённая стоимость (NPV):

$$NPV = -28{,}5 + \frac{4{,}0}{(1{,}12)^1} + \frac{4{,}74}{(1{,}12)^2} + \frac{5{,}55}{(1{,}12)^3} + \frac{6{,}46}{1{,}12^4} + \frac{7{,}47}{1{,}12^5} + \frac{8{,}57}{1{,}12^6} + \frac{9{,}80}{1{,}12^7} + \frac{11{,}0}{1{,}12^7} =$$

$$= -28{,}5 + 3{,}57 + 3{,}78 + 3{,}95 + 4{,}11 + 4{,}24 + 4{,}34 + 4{,}43 + 4{,}98 \approx 4{,}9 \text{ млн руб.}$$

Как следует из данных таблицы 1, суммарный дисконтированный денежный поток за 7 лет (28,44 млн руб.) практически равен объёму начальных инвестиций. Положительное значение NPV (+4,92 млн руб.) обеспечивается за счёт остаточной стоимости активов, что указывает на значимость сохранения эксплуатационной ценности платформы по истечении горизонта планирования.

Внутренняя норма доходности (IRR) определена методом линейной интерполяции. Без учёта остаточной стоимости IRR составляет приблизительно 12 %, что соответствует пороговому значению ставки дисконтирования. С учётом остаточной стоимости IRR = 16,0 %. Значение IRR превышает средневзвешенную стоимость капитала (WACC = 10,5 %), что подтверждает финансовую привлекательность проекта.

Индекс доходности (PI): 1,00 (без учёта остаточной стоимости); 1,17 (с учётом остаточной стоимости).

Дисконтированный период окупаемости (DPP): 6,5 лет (с учётом остаточной стоимости). Полученное значение укладывается в горизонт планирования (7 лет), однако его близость к верхней границе указывает на необходимость строгого контроля операционных затрат и своевременного достижения плановых показателей выручки.

Полученные результаты согласуются с данными исследований в области оценки эффективности ИТ-проектов в формате ГЧП. А. С. Корякин указывает на необходимость дифференцированного подхода к выбору ставки дисконтирования для проектов с различным уровнем риска [15]. В нашем исследовании выбранная ставка 12 % учитывает специфические риски реализации проекта на новых территориях, что является консервативной оценкой и обеспечивает достоверность расчётов.

Для оценки устойчивости проекта проведён сценарный анализ по трём вариантам, различающимся темпами роста выручки, операционных затрат и ставкой дисконтирования (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты сценарного анализа финансовой эффективности проекта «Бизнес-навигатор Запорожской области»
Table 2 – Scenario Analysis Results for the Financial Performance of the "Business Navigator of Zaporozhye Region" Project

Параметр	Темп роста выручки (g_r), %	Темп роста операционных расходов ($g_{\square}$), %	Ставка дисконтирования (r), %	Начальные инвестиции (I_0), млн руб.	Остаточная стоимость (RV), млн руб.	$\sum DCF_t$ (годы 1-7), млн руб.	RV дисконтированная, млн руб.	NPV, млн руб.	IRR, %	PI	DPP, лет
Пессимистический сценарий	5	7	14	28,5	8,55	15,88	3,42	-9,2	9,8	0,68	7
Базовый сценарий	8	5	12	28,5	11,00	28,44	4,98	+4,92	16,0	1,17	6,5
Оптимистический сценарий	10	4,5	11	28,5	11,00	36,21	5,30	+13,0	19,4	1,46	5,2

Примечание: во всех сценариях I_0 = 28,5 млн руб. (CAPEX); базовые значения выручки и операционных расходов первого года: R_1 = 18,0 млн руб., C_1 = 14,0 млн руб. В пессимистическом сценарии остаточная стоимость принята по балансовой стоимости без рыночной корректировки (RV = 8,55 млн руб.) ввиду повышенной неопределённости спроса. Ставка дисконтирования в пессимистическом сценарии увеличена до 14 % для отражения возросшей премии за риск. В оптимистическом сценарии ставка снижена до 11 % в связи с предполагаемым улучшением инвестиционного климата региона.

Как следует из данных таблицы 2, при базовом и оптимистическом сценариях все критериальные показатели подтверждают финансовую эффективность проекта: NPV > 0, IRR > WACC, PI > 1, DPP < T. Пессимистический сценарий демонстрирует отрицательное значение NPV (−9,2 млн руб.) и невозможность окупаемости в пределах горизонта планирования, что обосновывает необходимость включения в соглашение о ГЧП механизмов разделения рисков: минимального гарантированного дохода, компенсационных платежей и поэтапного пересмотра финансовых условий. Разброс значений NPV от −9,2 до +13,0 млн руб. характерен для инвестиционных проектов на ранних стадиях становления региональных рынков. Ключевым фактором риска выступает темп роста выручки: снижение g_r на 1 процентный пункт при прочих равных условиях ведёт к уменьшению NPV приблизительно на 2,8 млн руб. Данные результаты подтверждают, что устойчивость ГЧП-проектов в значительной степени определяется управлением спросом и качеством услуг [16].

Для количественной оценки преимуществ формата ГЧП выполнен расчёт показателя Value for Money (VfM) – сопоставление дисконтированных расходов бюджета при реализации проекта посредством традиционного государственного контракта и в формате ГЧП. Дисконтирование бюджетных расходов осуществлено по социальной ставке r_s = 8 %.

Вариант «государственный контракт» (PSC). Бюджет финансирует 100 % инвестиций (42,5 млн руб.) и несёт все эксплуатационные расходы по ежегодным контрактам на техническую поддержку. Дисконтированная стоимость операционных расходов PV(OPEX):

$$PV(OPEX) = \Sigma \frac{O(t)}{(1 + r_s)^t} \quad (4)$$

PV(OPEX) за 7 лет составляет 83,5 млн руб.

Кроме того, бюджет принимает на себя полный объём рисков (технологические, кадровые, превышение сметы), стоимостная оценка которых по рекомендациям Методики [17] и международной практике [14] составляет 8 % от суммы капитальных и дисконтированных операционных расходов:

$$Risk_{PSC} = 0{,}08 \times (42{,}5 + 83{,}5) = 10{,}1 \text{ млн руб.}$$

Итого:

$$PSC = 42{,}5 + 83{,}5 + 10{,}1 = 136{,}1 \text{ млн руб.}$$

Вариант «ГЧП». Бюджетное софинансирование инвестиций – 23,375 млн руб. (55 %). Дисконтированная стоимость ежегодных платежей за обеспечение доступности платформы (availability payment): PV(AP) = 83,5 млн руб. (платежи эквивалентны операционным расходам; прибыль частного партнёра формируется за счёт коммерческих доходов). Стоимость рисков, остающихся у публичного партнёра (политические, регуляторные), оценена в 4 % от бюджетных расходов (технологические и кадровые риски переданы частному партнёру): $Risk_{ГЧП}$ = 0,04 × (23,375 + 83,5) = 4,3 млн руб. Итого:

$$PV_{ГЧП} = 23{,}375 + 83{,}5 + 4{,}3 = 111{,}2 \text{ млн руб.}$$

Бюджетная экономия VfM: $VfM = \frac{(PSC - PV_{ГЧП})}{PSC}$ (5)

$$VfM = \frac{(136{,}1 - 111{,}2)}{136{,}1} = 18{,}3\ \%$$

Экономия формируется за счёт двух факторов: привлечения внебюджетного финансирования (45 % инвестиций = 19,125 млн руб.) и передачи части рисков частному партнёру (снижение стоимости рисков на 5,8 млн руб.). Полученное значение VfM

соответствует диапазону 15-25 %, характерному для ГЧП-проектов в сфере информационных технологий по данным Европейского инвестиционного банка[1].

Финансовый NPV отражает эффективность проекта с позиции частного партнёра, однако проекты ГЧП в сфере цифровизации региональной инфраструктуры создают значительные внешние эффекты, не учитываемые в коммерческих денежных потоках. Для их оценки выполнен расчёт экономической чистой приведённой стоимости (ENPV) в соответствии с Методикой оценки эффективности проекта ГЧП [17] и рекомендациями [13; 14].

ENPV рассчитана по формуле:

$$ENPV = -I^0 + \sum_{t=1}^{T}\left[\frac{(NCF_t + E_t)}{(1+r_s)^t}\right] + \frac{RV}{(1+r_s)^T}, \quad (6)$$

где I_0 = 42,5 млн руб. – совокупные инвестиции проекта (все источники); NCF_t – чистый денежный поток; E_t – монетизированные внешние эффекты; r_s = 8 % – социальная ставка дисконтирования; T = 7 лет; RV = 11,0 млн руб. – остаточная стоимость активов.

На основе функциональности платформы «Бизнес-навигатор Запорожской области» и экспертных оценок выделены четыре категории монетизируемых внешних эффектов:

ΔNal – дополнительные налоговые поступления вследствие формализации предпринимательской деятельности и роста оборота МСП ($\Delta Nal_t = N_t \times \Delta T_t$, где N_t – число активных пользователей-предпринимателей, ΔT_t – приращение налоговых платежей на пользователя; 1 500-2 000 руб./год по данным программы «Мой бизнес»);

ΔBud – экономия бюджетных средств при переводе консультационных сервисов в цифровой формат ($\Delta Bud_t = Q_t \times \Delta c_t$; экономия на единицу взаимодействия – 500 руб. по аналогии с МФЦ);

ΔJob – экономическая ценность созданных рабочих мест: 15 на этапе разработки, 8 на этапе эксплуатации, плюс косвенная занятость (социальная ценность сверх зарплаты – 100-125 тыс. руб./место/год);

ΔTime – монетизированная экономия времени предпринимателей ($\Delta Time_t = U_t \times H_t \times W$; $W = 200$ руб./час при средней зарплате ~32 000 руб./мес.).

Прогнозные значения E_t по годам (млн руб.):

Год 1: $\Delta Nal\ 0{,}8 + \Delta Bud\ 0{,}4 + \Delta Job\ 1{,}0 + \Delta Time\ 1{,}0 = 3{,}2$
Год 2: $1{,}2 + 0{,}6 + 1{,}2 + 1{,}8 = 4{,}8$
Год 3: $1{,}5 + 0{,}8 + 1{,}3 + 2{,}3 = 5{,}9$
Год 4: $1{,}8 + 1{,}0 + 1{,}4 + 2{,}6 = 6{,}8$
Год 5: $2{,}0 + 1{,}1 + 1{,}4 + 2{,}8 = 7{,}3$
Год 6: $2{,}1 + 1{,}1 + 1{,}5 + 3{,}0 = 7{,}7$
Год 7: $2{,}3 + 1{,}2 + 1{,}5 + 3{,}1 = 8{,}1$

Совокупные внешние эффекты за 7 лет (без дисконтирования): 43,8 млн руб.

Расчёт ENPV (дисконтирование при r_s = 8 %):

$$\Sigma\, DCF(NCF) = 33{,}15 \text{ млн руб.}$$
$$\Sigma\, PV(E) = 31{,}31 \text{ млн руб.}$$
$$PV(RV) = \frac{11{,}0}{1{,}7138} = 6{,}42 \text{ млн руб.}$$

$$ENPV = -42{,}5 + 33{,}15 + 31{,}31 + 6{,}42 = +28{,}4 \approx +28{,}5 \text{ млн руб.}$$

Положительное значение ENPV превышает финансовый NPV (+4,92 млн руб.) в 5,8 раза, что свидетельствует о формировании основной ценности проекта за счёт налоговых,

[1] Blanc-Brude F., Goldsmith H., Välilä T. Ex ante construction costs in the European road sector // Economic and Financial Report. EIB. 2006. № 2006/01. 89 p. URL: https://www.econstor.eu/handle/10419/45293.

бюджетных и социальных эффектов. Наибольший вклад вносят экономия времени предпринимателей (37 % совокупных E_t) и дополнительные налоговые поступления (27 %), что согласуется с результатами J. F. M. Koppenjan & B. Enserink [18] о превышении общественной ценности ГЧП-проектов в цифровой сфере над коммерческой отдачей. Существенный разрыв ENPV и NPV обосновывает бюджетное софинансирование (55 % инвестиций): каждый рубль бюджетных вложений генерирует социально-экономическую отдачу, не захватываемую частным партнёром. Следует подчеркнуть, что приведённые оценки намеренно выдержаны в консервативном ключе. За рамками расчёта остались эффекты, количественное измерение которых затруднено на данном этапе: прежде всего – рост инвестиционной привлекательности региона и так называемый демонстрационный эффект, способный стимулировать запуск новых ГЧП-проектов на территориях с аналогичным статусом. Корректная монетизация подобных эффектов возможна лишь при накоплении достаточного объёма эмпирических наблюдений.

Полученные параметры проекта – NPV на уровне +4,92 млн руб., внутренняя доходность 16,0 %, индекс PI = 1,17 и дисконтированный срок окупаемости 6,5 лет – в целом укладываются в коридор значений, фиксируемый для ИТ-проектов сопоставимого масштаба в области региональной цифровизации. Здесь уместно провести несколько сравнений. Федеральная платформа МСП.РФ по своей функциональной идеологии близка к предложенному решению – это тоже агрегированный цифровой ресурс для предпринимателей, – но объём вложенных в неё средств кратно превосходит параметры нашей модели. Опыт региональных платформ «Мой бизнес» в Московской области и Республике Татарстан, в свою очередь, подтверждает востребованность самой функциональной концепции, хотя обе эти платформы создавались за пределами механизма ГЧП. Если же обратиться к транспортным концессиям – на сегодняшний день наиболее зрелому сегменту отечественного рынка ГЧП, – то IRR проектов средней стоимости там колеблется в пределах 12-18 %. На этом фоне значение 16 %, полученное для цифрового проекта с преимущественно фиксированной структурой доходов, представляется вполне адекватным.

Почему доходность не выше? Ответ кроется в самой логике финансирования. Значительная доля бюджетных средств в структуре инвестиций ощутимо снижает коммерческие риски для частного партнёра, но этот же фактор объективно ограничивает его потенциальную прибыль [20]. По сути, частный партнёр «обменивает» высокую маржу на стабильность денежного потока – ситуация, хорошо знакомая по ГЧП-проектам с выраженной социальной направленностью.

Отдельного внимания заслуживает чувствительность модели к изменению темпов роста доходной части. Расчёты показывают: каждый процентный пункт снижения g_d «стоит» проекту порядка 2,8 млн руб. чистой приведённой стоимости. Учитывая, что базовый NPV равен 4,92 млн руб., даже относительно небольшое отклонение от прогнозной траектории доходов может поставить под сомнение окупаемость. Именно поэтому в рамках предлагаемой модели обоснованы три защитных инструмента: во-первых, механизм минимального гарантированного дохода (МГД), фиксируемый на стороне публичного партнёра; во-вторых, периодический – раз в два года – пересмотр финансовых условий соглашения; в-третьих, заранее согласованная формула компенсации на случай досрочного расторжения контракта.

Что касается доступности модели для конкретных категорий предприятий, то минимальная доля собственного участия (20 % от объёма инвестиций, или 8,5 млн руб.) вполне посильна для малой ИТ-компании, годовой оборот которой достигает хотя бы 15-20 млн руб. Микропредприятия с меньшей выручкой, очевидно, не смогут войти в проект индивидуально – для них целесообразна консорциумная форма участия. Такой формат, с одной стороны, расширяет потенциальный пул исполнителей, с другой – неизбежно усложняет координацию и управление.

Нельзя обойти вниманием и территориальную специфику. Запорожская область, будучи новым субъектом Федерации, обладает чертами, которые одновременно и способствуют,

и препятствуют реализации подобных проектов. К числу преимуществ относятся действующий режим свободной экономической зоны с налоговыми льготами и пониженными страховыми взносами, а также сама возможность строить цифровую инфраструктуру «с чистого листа», минуя ограничения устаревших систем. Оборотная сторона – неразвитость банковского сектора и дефицит ИТ-кадров непосредственно на территории, который, впрочем, отчасти компенсируется широкими возможностями удалённой разработки [19].

С точки зрения тиражируемости модели, адаптация платформы для другого нового субъекта РФ потребует, по нашим оценкам, затрат на уровне 30-40 % от стоимости первоначальной разработки – прежде всего благодаря повторному использованию программной архитектуры и уже отработанных методических решений.

Выводы

Результаты проведённого исследования позволяют утверждать, что малые ИТ-предприятия, действующие на территории Запорожской области, располагают достаточными компетенциями и ресурсами для участия в проектах ГЧП – при условии, что вхождение организовано поэтапно, а финансирование носит комбинированный характер. Разработанная организационно-экономическая модель предусматривает минимальную долю вложения собственных средств на уровне 8,5 млн руб., что делает механизм ГЧП доступным для компаний, чья годовая выручка составляет не менее 15-20 млн руб.

Тестирование модели на проекте «Бизнес-навигатор Запорожской области» продемонстрировало её финансовую состоятельность. Так, было показано положительную чистую приведённую стоимость (+4,92 млн руб.), внутреннюю доходность на уровне 16 % и окупаемость за 6,5 лет. При оценке бюджетной эффективности было зафиксировано экономию в 18,3 % по сравнению с госконтрактом. При этом показатель ожидаемой чистой приведённой стоимости в размере +28,5 млн руб. указывает на весомые внешние эффекты проекта, главным образом за счёт сокращения временных издержек предпринимателей и прироста налоговых поступлений в региональный бюджет.

Вместе с тем сценарный анализ выявил высокую чувствительность модели к динамике доходов: снижение темпа роста на 1 п.п. уменьшает NPV на 2,8 млн руб., а в пессимистическом сценарии проект убыточен (NPV = −9,2 млн руб.). Это обусловливает необходимость включения в соглашения защитных механизмов – гарантии минимального дохода, компенсации при досрочном расторжении и поэтапного финансирования.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую верификацию модели в условиях конкретных проектов, а также на разработку методики оценки нефинансовых эффектов цифровизации предпринимательской экосистемы новых территорий.

Список источников / References

1. Тюрина Ю. Г., Духовская А. А. Финансовый механизм государственно-частного партнёрства: особенности и направления совершенствования // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2023. Т. 9, № 1(33). С. 167-188. [Tyurina, Yu. G., & Dukhovskaya, A. A. (2023). Financial mechanism of public-private partnership: features and directions of improvement. *Bulletin of the Tyumen State University. Socio-Economic and Legal Studies*, *9*(1-33), 167–188. (In Russian)] EDN: NODCRO.

2. Ведерникова Е. В. Анализ состояния государственно-частного партнёрства в России // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 2. С. 242-254. [Vedernikova, E. V. (2023). Analysis of the state of public-private partnership in Russia. *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic Sciences*, *2*, 242–254. (In Russian)] EDN: BQATTW.

3. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / пер. с англ. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с. [Williamson, O. I. (1996). *Economic institutions of capitalism: Firms, markets, "relational" contracting*. Translated from English. St. Petersburg: Lenizdat, 702 p. (In Russian)] ISBN 5-289-01816-6: Б. ц.

4. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3–19. URL:https://www.academia.edu/29978716/ A_PUBLIC_MANAGEMENT _FOR_ALL_SEASONS.

5. Анопченко Т. Ю., Янченко Э. Э., Абдуллаев Е. А. Государственно-частное партнёрство как инструмент взаимодействия государства и бизнеса в пространственном развитии регионов: цифровой аспект // Экономические науки. 2022. № 217. С. 89-94. [Anopchenko, T. Yu., Yanchenko, E. E., & Abdullaev, E. A. (2022). Public-private partnership as a tool of interaction between the state and business in the spatial development of regions: the digital aspect. *Economic Sciences*, *217*, 89–94. (In Russian)] EDN: BOYHDP.

6. Пивень И. Г., Дачева С. Р. Государственно-частное партнёрство в регионах сегодня: вопросы развития и поддержки ГЧП // Заметки учёного. 2021. № 8. С. 397-400. [Piven, I. G., & Dacheva, S. R. (2021). Public-private partnership in the regions today: issues of development and support of PPP. *Notes of a Scientist*, *8*, 397–400. (In Russian)] EDN: NXWVPR.

7. Суязов В. Н. Типовая модель на основе ГЧП как инструмент обеспечения МСП доступом к цифровым технологиям // Научный результат. Экономические исследования. 2025. Т. 11, № 4. С. 109-123. [Suyazov, V. N. (2025). A typical PPP-based model as a tool for providing SMEs with access to digital technologies. *A Scientific Result. Economic Research*, *11*(4), 109–123. (In Russian)] https://doi.org/10.18413/2409-1634-2025-11-4-1-0. EDN: XMJSDD.

8. Охрименко А. В. Перспективы развития малого и среднего бизнеса на территории новых субъектов Российской Федерации // Альманах Крым. 2023. № 36. С. 34-43. [Okhrimenko, A. V. (2023). Prospects for the development of small and medium-sized businesses in the territory of new subjects of the Russian Federation. *Almanac Crimea*, *36*, 34–43. (In Russian)] EDN: EESXRC.

9. Шахов О. Ф. Особенности привлечения частных инвестиций в зоне проведения СВО на основе законодательства о государственно-частном партнёрстве // Международная экономика. 2023. № 8. С. 504-513. [Shakhov, O. F. (2023). Features of attracting private investment in the area of the SMO on the basis of legislation on public-private partnership. *International Economics*, *8*, 504–513. (In Russian)] https://doi.org/10.33920/vne-04-2308-01. EDN: VGKSHE.

10. Сергеева Н. В. Государственно-частное партнёрство в ИТ-сфере: особенности распределения исключительных прав // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 3. С. 132-135. [Sergeeva, N. V. (2024). Public-private partnership in the IT sphere: features of the distribution of exclusive rights. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*, *3*, 132–135. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/1998-5533-2024-3-132-135. EDN: EDHQLT.

11. Государственно-частное партнёрство в современных условиях: преимущества и недостатки / Н. Н. Скитер, Н. В. Кетько, Е. А. Козлова, С. С. Яцечко, О. С. Пескова // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2023. № 6. С. 22-24. [Skiter, N. N., Ketko, N. V., Kozlova, E. A., Yatsechko, S. S., & Peskova, O. S. (2023). Public-private partnership in modern conditions: advantages and disadvantages. *Eurasian Space: Economics, Law, Society*, 6, 22–24. (In Russian)] EDN: ATCKNH.

12. Смотрицкая И. И. Экономика государственных закупок и государственно-частное партнёрство: монография. Москва: ИЭ РАН, 2017. 232 с. [Smotritskaya, I. I. (2017). *Economics of Public Procurement and Public-Private Partnership: a monograph*. Moscow: IE RAS, 232 p. (In Russian)] ISBN 978-5-397-00435-0.

13. Delmon, J. (2017). *Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers*. Cambridge: Cambridge University Press, 256 p. ISBN: 9781107194830. https://doi.org/10.1017/9781108163729.

14. Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 267 p. ISBN: 9781847202260. https://doi.org/10.4337/9781845423438.

15. Корякин А. С. Определение ставки дисконта для оценки инвестиционного проекта // Символ науки: международный научный журнал. 2016. № 11-1(23). С. 93-97. [Koryakin, A. S. (2016). Determining the discount rate for evaluating an investment project. *Symbol of Science: an International Scientific Journal*, *11-1*(23), 93–97. (In Russian)] EDN: XBWUML.

16. Chang, C. Yu. (2014). *The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide*. Cambridge: Cambridge University Press, 194 p. https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1050965.

17. Балябина Е. Н. Существующие методики оценки эффективности проектов государственно-частного партнёрства // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2024. № 23. С. 145-152. [Balyabina, E. N. (2024). Existing methods for evaluating the effectiveness

of public-private partnership projects. *Education and Science Without Borders: Social Sciences and Humanities*, *23*, 145–152. (In Russian)] EDN: JYSVUD.

18. Koppenjan, J. F. M., & Enserink, B. (2009). Public-Private Partnerships in Urban Infrastructures: Reconciling Private Sector Participation and Sustainability. *Public Administration Review*, *69*(2), 284–296. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01974.x.

19. Бичекуев Р. А. Эффективное управление рисками в проектах государственно-частного партнёрства // Экономический вестник. 2025. Т. 4, № 1. С. 96-101. [Bichekuev, R. A. (2025). Effective risk management in public-private partnership projects. *Economic Bulletin*, *4*(1), 96–101. (In Russian)] EDN: CBHJZU.

20. Табекина О. А., Федотова О. В., Дудина В. Ю. Практика применения государственно-частного партнёрства в субъектах Российской Федерации и оценка его эффективности // Russian Economic Bulletin. 2026. Т. 9, № 1. С. 206-214. [Tabekina, O. A., Fedotova, O. V., & Dudina, V. Yu. (2026). The practice of public-private partnership in the subjects of the Russian Federation and the assessment of its effectiveness. *Russian Economic Bulletin*, *9*(1), 206–214. (In Russian)] EDN: QBOWVT.

Информация об авторах
С. К. Савотченко – магистрант направления «Менеджмент» АГПУ им. П. Д. Осипенко, победитель профессионального конкурса в номинации «Лучший проект» (Бердянск, 2026);
А. В. Озаровская – кандидат экономических наук, доцент АГПУ им. П. Д. Осипенко.

Information about the authors
S. K. Savotchenko – Master degree student in Management at the ASPU named after P. D. Osipenko, winner of the professional competition in the Best Project nomination (Berdyansk, 2026);
A. V. Ozarovskaya – PhD (Economics), Associate Professor, ASPU named after P. D. Osipenko.

Вклад авторов:
Савотченко С. К. – написание исходного текста; итоговые выводы.
Озаровская А. В. – концепция исследования; развитие методологии; доработка текста; итоговые выводы.

Contribution of the authors:
Savotchenko S. K. – writing the draft; final conclusions.
Ozarovskaya A. V. – research concept; methodology development; follow-on revision of the text; final conclusions.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.04.2026; одобрена после рецензирования 30.05.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 04/20/2026; approved after reviewing 05/30/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 90-101.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):90-101.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 005.591.6:004.9:658.5 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: M15, O33, C53
EDN: TKWECJ

ДОКАЗАТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Кирилл Сергеевич Шибанов
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Нижегородский институт управления, Нижний Новгород, Россия,
kshibanov@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0022-6056

Аннотация. **Проблема.** В современных промышленных организациях наблюдается методологический разрыв между избыточностью данных (цифровых следов) и отсутствием строгих доказательств эффективности внедряемых изменений. Существующие подходы к анализу процессов и интеллектуальному анализу данных в основном носят диагностический характер и не позволяют отделить чистый эффект управленческого вмешательства от влияния фоновых факторов и межсистемных помех. Высокая доля неудачных трансформаций и сложность сквозных процессов требуют перехода к доказательной модели управления, основанной на верифицируемых причинно-следственных связях. **Методология.** Исследование базируется на синтезе принципов доказательного менеджмента, теорий управления организационными изменениями, методов интеллектуального анализа процессов и аппарата каузального вывода. В качестве ключевого инструмента исследования применён системный анализ, позволивший интегрировать параметры качества цифрового следа и каузальный дизайн в единую управленческую рамку. Предложена авторская метрика – «Индекс доказательности изменения» (ИДИ), связывающий зрелость данных с надёжностью управленческих выводов. **Результаты исследования.** В ходе исследования уточнено понятие «цифровой след процесса» как стратегического управленческого актива. Разработана пятиуровневая шкала доказательности (E0-E4), определяющая границы обоснованности претензий организации на успех преобразований. Обосновано, что доказательное управление должно опираться не на единичные ключевые показатели эффективности, а на «минимальный контур доказательности», включающий время, вариативность, пропускную способность и риски. **Практическое применение.** Предложенный методологический аппарат предназначен для использования в крупных промышленных компаниях при проектировании и масштабировании изменений в сквозных производственных и логистических цепочках. Внедрение индекса ИДИ позволяет минимизировать риски ошибочных решений, снизить латентные издержки и обеспечить прозрачную прослеживаемость эффектов цифровой трансформации. Результаты работы могут служить основой для разработки корпоративных стандартов управления изменениями, ориентированных на доказательный подход.

Ключевые слова: доказательный менеджмент, управление изменениями, сквозные бизнес-процессы, цифровой след, журналы событий, каузальный вывод, промышленная организация

Для цитирования: Шибанов К. С. Доказательная оценка управленческих решений об изменениях в промышленности // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 90-101. EDN: TKWECJ.

© Шибанов К.С., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

EVIDENCE-BASED EVALUATION OF MANAGEMENT DECISIONS ON INDUSTRIAL CHANGES

Kirill S. Shibanov
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Nizhny Novgorod Institute of Management, Nizhny Novgorod, Russia,
kshibanov@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0022-6056

Abstract. **Problem.** In modern industrial organizations, there is a methodological gap between the redundancy of data (digital footprints) and the lack of rigorous evidence regarding the effectiveness of implemented changes. Existing business process management and process mining approaches are primarily diagnostic and fail to isolate the net effect of managerial interventions from background factors and inter-system noise. The high failure rate of transformations and the complexity of end-to-end processes necessitate a transition to an evidence-based management model built on verifiable causal relationships. **Methodology.** The study is based on a synthesis of evidence-based management principles, organizational change theories, process mining techniques, and causal inference frameworks. Systematic analysis is employed as the primary research method to integrate digital footprint quality parameters and causal design into a unified managerial framework. A proprietary metric, the Change Evidence Index (CEI), is proposed to link data maturity with the reliability of managerial conclusions. **Research Results.** The study clarifies the concept of the "process digital footprint" as a strategic management asset. A five-level evidence scale (E0-E4) is developed to define the boundaries of organizational claims regarding the success of transformations. It is substantiated that evidence-based management should rely not on isolated KPIs, but on a "minimum evidence circuit" encompassing time, variability, throughput, and risks. **Practical Application.** The proposed methodological framework is designed for large-scale industrial enterprises to design and scale changes in end-to-end production and logistics chains. Implementing the CEI metric allows for minimizing the risks of erroneous decisions, reducing latent costs, and ensuring transparent traceability of digital transformation effects. The findings can serve as a basis for developing corporate change management standards oriented toward an evidence-based approach.

Keywords: evidence-based management, change management, end-to-end business processes, digital footprint, event logs, causal inference, industrial organization

For citation: Shibanov, K. S. (2026). Evidence-based evaluation of management decisions on industrial changes. *Scientific Journal "Manager", 3*(117), 90–101. (In Russian). EDN: TKWECJ.

Введение

Современная промышленная организация функционирует как высокосвязанная социотехническая система, где экономическая результативность определяется управляемостью сквозных бизнес-процессов, пересекающих границы подразделений и ИТ-ландшафтов. В таких условиях изменение любого элемента (регламента, роли) проявляется не там, где внедрено, а там, где возникает узкое место, рост вариативности или скрытая деградация качества. Поэтому управление изменениями становится непрерывной управленческой функцией, конкурирующей с операционной стабильностью и экономией ресурсов. Хотя литература по процессному управлению утверждает, что конкурентные преимущества создаются на уровне сквозных потоков, вопрос о том, как доказательно управлять изменениями таких процессов, остаётся методологически не закрытым: решения часто обосновываются опытом и агрегированными ключевыми показателями эффективности (KPI), а не воспроизводимыми доказательствами причинно-следственного эффекта [1].

© Shibanov, K.S., 2026

Параллельно цифровизация производства (ERP, MES, IoT) формирует массивы цифровых следов – детальных последовательностей событий, потенциально пригодных для восстановления фактических маршрутов процессов. Однако наличие больших данных не превращает управление изменениями в «доказательное» автоматически. Причина – методологический разрыв между описательной наблюдаемостью процессов и доказательностью выводов о том, что именно предложенное изменение является причиной улучшения, не ухудшая другие параметры системы [2]. В промышленности этот разрыв усиливается тремя особенностями: 1) гетерогенностью источников событий с разной семантикой; 2) наложением множественных изменений, что создаёт проблему смешения эффектов; 3) высокой ценой ошибки, которая может привести к нарушениям требований качества и прослеживаемости [3].

Концептуальным мостом может выступать доказательный менеджмент, настаивающий на использовании лучших доступных доказательств. Но для управления изменениями процессов этого недостаточно: требуется методически корректная работа с контрфактом, гетерогенностью эффекта, латентными издержками и устойчивостью результата во времени. Тревожным фоном служат оценки высокой доли неудачных трансформаций (порядка 70 %), что указывает на системную проблему реализации изменений, а не на дефицит технологий [4].

Интеллектуальный анализ данных предлагает инструменты восстановления фактических моделей процессов по журналам событий [5]. Однако доминирующее применение этих методов остаётся диагностическим («найти отклонения»), что недостаточно для управления изменениями, поскольку диагностика не равна доказательству эффективности вмешательства. Необходимо связать процессные представления с дизайном изменений и причинно-следственной оценкой эффектов на уровне управленчески значимых исходов (сроки, затраты, качество).

Отдельная проблема – управляемость самих цифровых следов как объекта контроля. «След» не нейтрален: он создаётся правилами учёта, архитектурой систем, дисциплиной пользователей [6]. Поэтому методология должна включать критерии валидности следов, процедуры их очистки и учёт нормативных ограничений (защита данных, безопасность), которые определяют границы доказательности.

Таким образом, научная проблема состоит в следующем: при беспрецедентной детализации цифровых следов у промышленных организаций отсутствует целостная методологическая конструкция для доказательного управления изменениями сквозных процессов. Такая конструкция должна обеспечивать, чтобы управленческие решения опирались на воспроизводимые свидетельства фактического протекания процессов, корректно отделяли эффект вмешательства от фоновых факторов и учитывали межконтурные компромиссы (скорость – качество – стоимость – риск).

Основы представлений о сквозных процессах и логике процессной организации заложены в рамках реинжиниринга и процессного подхода. М. Хаммер и Дж. Чампи описали сквозной процесс как первичный объект управления по отношению к функциям, а информационные технологии – как средство радикального изменения архитектуры работы при воздействии на логику потока, а не на автоматизацию «как есть». Т. Дэвенпорт выделил информацию как производственный фактор, показав, что инновации процессов требуют реконфигурации информационных потоков и ответственности, иначе организационная инерция снижает эффект [7]. Дальнейшее развитие BPM-парадигмы закрепило необходимость измерения и управления процессами в терминах времени, качества и стоимости на уровне цепочки создания ценности.

В отечественной школе процессного управления сформировалась прикладная традиция описания и регламентации процессов, включая методики моделирования, построения процессной архитектуры, паспортов процессов и системы показателей. Ключевые работы этой линии затрагивают организационные проблемы внедрения: конфликт «владельцев процессов» и функциональных руководителей, трудности стандартизации, роль мотивации и регламента [8]. Существенный вклад внесла и организационно-консультационная традиция, рассматривающая изменения как управляемый социальный процесс с сопротивлением, коалициями и ограничениями внимания руководства; здесь изменения не сводятся к «переписыванию регламента», а требуют работы с поведением, нормами и коммуникациями [9]. Однако, несмотря на зрелость инструментов описания, российская и международная литература по BPM исторически уделяла больше внимания проектированию целевой модели, чем строгой проверке причинного эффекта конкретных вмешательств в сквозных контурах [10].

Параллельно развивалась литература по управлению изменениями. Классические модели К. Левина (размораживание – изменение – замораживание) и более поздние управленческие фреймы, такие как восьмишаговая модель Дж. Коттера, создали язык для описания стадий, лидерства, коммуникаций и закрепления результата [11]. Организационная диагностика и социотехнические подходы подчеркнули, что изменения в процессах не являются сугубо технологическими: они затрагивают систему мотивов, компетенций, структуры власти и культуры. Однако эмпирическая база большинства классических работ опирается на кейсы и качественные обобщения; вопросы измерения эффекта и контрфакта, как правило, рассматриваются вторично либо сводятся к мониторингу KPI без строгой идентификационной стратегии.

Существенный технологический поворот связан с развитием интеллектуального анализа данных, позволяющего восстанавливать фактические модели процессов по журналам событий, анализировать соответствие факта и регламента и выявлять источники вариативности. Стандартизация форматов журналов событий (XES) закрепила инженерную основу воспроизводимости исследований и межсистемной совместимости данных, что особенно важно для сквозных процессов, пересекающих несколько ИТ-контуров. Сформировался мощный инструментарий описательно-диагностического анализа. На практике он часто применяется для поиска «узких мест», сокращения цикла согласований, повышения дисциплины исполнения [12]. Однако обнаружение вариативности и отклонений ещё не отвечает на вопрос, какое управленческое вмешательство является причиной улучшения и не производит ли оно негативных побочных эффектов в других участках сквозного потока.

Именно здесь возникает необходимость соединения процессной аналитики с причинно-следственной методологией. Современная литература по каузальному выводу предлагает формальные подходы к работе с контрфактом и смешением эффектов – от потенциальных исходов и квазиэкспериментов до графовых моделей причинности. В прикладной управленческой и организационной аналитике эти подходы используются всё активнее. Тем не менее, в литературе остаётся методологически недоработанным вопрос: как именно «встроить» каузальный дизайн в ткань сквозного процесса, представленного не как единичный показатель, а как последовательность событий и маршрутов в условиях множественных параллельных изменений и неоднородности объектов [13].

Отдельной исследовательской линией выступает доказательный менеджмент как нормативная программа повышения качества управленческих решений. Он подчёркивает, что «доказательства» бывают разных типов (научные исследования, данные организации, экспертное знание, ценности стейкхолдеров), и что управленческое решение должно явно показывать, как эти источники согласованы и какие допущения приняты. Однако доказательный менеджмент в общем виде не предоставляет предметно-ориентированной методологии для сквозных промышленных процессов, где доказательства «живут» в цифровых следах, а эффект изменений проявляется в распределениях времени, частоте возвратов, структуре петель и очередей – то есть в характеристиках, которые трудно редуцировать к одному KPI без потери смысла [14].

Таким образом, анализ литературы позволяет зафиксировать принципиальный пробел, объясняющий, почему практики изменений, «управляемых данными», часто не становятся доказательными. С одной стороны, процессная и BPM-традиция (включая отечественную) хорошо разработала язык описания сквозных процессов и инструменты их регламентации. С другой стороны, литература по управлению изменениями создала язык организационного внедрения, но в значительной степени опирается на качественные обобщения и не формализует процедуру идентификации причинного эффекта конкретного вмешательства в сложной производственной системе [15]. С третьей стороны, интеллектуальный анализ данных обеспечивает измеримость факта по цифровым следам и стандартизирует журналы событий, но доминирующе решает задачи диагностики, а не доказательства причинности управленческих решений. Наконец, причинно-следственная методология предлагает формальные каузальные конструкции, но обычно предполагает исходы, представимые как переменные наблюдения, и недостаточно учитывает событийную природу процессов и сквозную межсистемность цифровых следов [16]. В результате отсутствует целостная методологическая рамка, которая связывала бы: 1) качество и валидность цифрового следа, 2) реконструкцию фактического процесса, 3) проектирование изменения как управленческого вмешательства, 4) каузальную

идентификацию эффекта, 5) управленческое решение о масштабировании/коррекции – именно для сквозных промышленных процессов с их многоуровневой структурой и высокой ценой ошибки [17].

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработка аналитического инструментария для доказательной оценки достоверности управленческих эффектов в промышленности на основе интеграции методов процессной аналитики и каузального вывода.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Формализовать структуру цифрового следа как многосистемного журнала событий, пригодного для каузального анализа;
2. Разработать шкалу зрелости данных (L0-L4) для определения границ применимости доказательных методов;
3. Сконструировать интегральный «Индекс доказательности изменения» (ИДИ) для количественной оценки надёжности управленческих выводов;
4. Сформировать протокол принятия решений о масштабировании изменений в зависимости от достигнутого уровня доказательности (E0-E4).

Научная новизна работы заключается в синтезе процессной аналитики, экономико-управленческой теории изменений и строгих подходов к причинно-следственной идентификации эффектов, что должно привести к формированию «цепочки доказательности» для изменений сквозных процессов.

Методы исследования

Методологическая рамка работы построена на синтезе идей из нескольких смежных дисциплин: процессного управления, доказательного менеджмента, причинно-следственного анализа и интеллектуального анализа данных. Основным методом исследования выступил системный анализ и синтез существующих научных подходов и практик, позволяющий выявить методологический пробел и предложить целостную конструкцию для его преодоления.

В рамках данной работы представлено теоретическое обоснование и математическое моделирование индекса ИДИ. Эмпирическая проверка (эксперимент) выходит за рамки статьи и является предметом последующих прикладных исследований на базе конкретных промышленных предприятий.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

В настоящем исследовании под цифровым следом сквозного бизнес-процесса понимается воспроизводимо извлекаемая совокупность событийных данных, фиксирующих фактическое протекание процесса во времени и позволяющих реконструировать траектории исполнения для идентифицируемых экземпляров процесса с сохранением управленчески интерпретируемого контекста [18]. Методологически принципиально, что речь идёт не о «данных вообще» (отчётах, витринах, агрегатах), а именно о событийном представлении: процесс наблюдается как последовательность дискретных событий, каждое из которых привязано к кейсу и времени, а также несёт атрибуты, необходимые для интерпретации причин и последствий управленческих действий [19].

Операционально цифровой след в рамках работы задаётся как многосистемный журнал событий, который может быть представлен через минимально достаточную схему события:

кейс (case_id): идентификатор экземпляра процесса (заказ клиента, производственный заказ, заявка на закупку, партия, наряд-заказ на ремонт и т. п.), для которого строится траектория;

активность/событие: наименование фактически выполненного шага или перехода состояния (создано, согласовано, выпущено в производство, выполнено, закрыто и т. д.);

время: метка времени события (в идеале – с указанием часового пояса и источника времени);

жизненный цикл: тип события (например, старт/завершение), если система позволяет фиксировать обе границы выполнения;

ресурс/роль: исполнитель (в виде роли или обезличенного идентификатора, допустимого комплаенсом);

системный источник: ERP/MES/WMS/CMMS/EDMS и т. п., чтобы различать семантику одноимённых статусов;

контекст: номенклатура, участок, линия, смена, тип заказа, класс приоритета, поставщик, маршрут, признак ручного вмешательства, версия регламента и т. п.

Такое определение согласуется с представлением об «event log» в процессе интеллектуального анализа данных и со стандартом XES как форматом интероперабельности событийных журналов, но, в отличие от сугубо технической трактовки, подчёркивает управленческий смысл: цифровой след является «носителем факта» для последующего вывода о механизмах процесса и для каузальной оценки изменений [20].

Для промышленной организации ключевым усложнением выступает то, что сквозной процесс почти всегда многоконтурен: один и тот же кейс порождает связанные траектории в разных системах (например, клиентский заказ в ERP – производственный заказ в MES – движения запасов в WMS – финансовые проводки – рекламации качества) [21]. Поэтому цифровой след в нашем исследовании включает две взаимодополняющие части:

1. Транзакционный след – события управленческого учёта и документооборота, отражающие решения, согласования, изменения статусов, движения материалов и закрытия операций;

2. Операционно-технологический след – события исполнения на уровне оборудования/операций (старт/стоп операции, простои, причины отклонений), которые позволяют проверять, не является ли улучшение «на бумаге» перераспределением очередей в цех.

Это разделение важно методологически: доказательность управленческого изменения часто рушится именно на границе «управленческий статус изменился» и «физическая работа реально ускорилась» [22].

Под зрелостью цифрового следа в исследовании понимается степень пригодности событийных данных для прохождения всей «цепочки доказательности»: от достоверного восстановления факта протекания процесса до каузальной идентификации эффекта управленческого вмешательства [23]. В качестве методологического основания измерения зрелости используются измерения качества данных (полнота, точность, согласованность, актуальность) и требования к интероперабельности событийных журналов. Однако шкала зрелости в работе задаётся как управленчески ориентированная, то есть привязанная к возможностям принятия решений об изменениях.

В таблице 1 представлена предлагаемая пятиуровневая шкала: автор не претендует на её статус как «единственно правильной», но шкала является операционально проверяемой и пригодной для эмпирической валидации в последующих разделах.

Для отнесения к уровню в эмпирической части работы предлагается использовать набор диагностик, прямо выводимых из журналов событий: доля кейсов с полной траекторией, доля событий без метки времени/без активности, частота «невозможных» последовательностей, стабильность распределения активностей при отсутствии объявленных изменений, согласованность идентификаторов объектов (заказ – партия – операция). Эти диагностики соотносятся с логикой качества данных по ISO/IEC 25012 (полнота/согласованность/точность) и с требованиями событийной совместимости XES [24].

Под контуром доказательности в исследовании понимается минимальный, но достаточный набор исходов, который позволяет: а) проверить, что вмешательство действительно изменило механизм протекания процесса, б) оценить управленчески значимый результат, в) выявить побочные эффекты и рост рисков, г) сопоставить эффект с затратами и принять решение о масштабировании. Методологическая идея состоит в том, что для сквозных промышленных процессов недостаточно одного KPI. Минимальный контур должен охватывать одновременно время, вариативность, пропускную способность/незавершённое производство, качество и риски управляемости [25].

В работе предлагается формализовать доказательность не как декларацию («у нас есть данные и статистика»), а как измеряемую характеристику управленческого вывода о влиянии вмешательства на сквозной процесс. Для этого вводится «Индекс доказательности изменения» (ИДИ) – интегральная метрика, которая связывает:

зрелость цифрового следа L0-L4;

качество измерения и семантическую стабильность лога;

силу каузального дизайна (DiD/ITS/синтетический контроль и качество его допущений);

устойчивость результатов;

подтверждение изменения механизма процесса;

отсутствие (или контролируемость) побочных эффектов и деградации риска/данных.

Таблица 1 – Предлагаемая пятиуровневая шкала зрелости цифрового следа
Table 1 – Proposed five-level digital footprint maturity scale

Уровень зрелости	Операциональное состояние цифрового следа	Практическая граница доказательности
L0. Фрагментарный	События есть, но отсутствует стабильный case_id или метки времени непригодны для измерения ожиданий; семантика активностей неустойчива, много «свободного текста»	Возможна только качественная реконструкция отдельных эпизодов; каузальная оценка вмешательств методологически незащищена
L1. Инструментированный	Определены кейсы и базовые события; для большинства шагов есть временные метки; логирование покрывает ключевые этапы сквозного процесса, но межсистемная «склейка» нестабильна	Возможны диагностика узких мест и грубые сравнения «до/после», но высок риск смещения из-за неполноты и несогласованности
L2. Семантически согласованный	Введён справочник активностей/статусов, обеспечена сопоставимость между системами; контролируются дубликаты/пропуски; атрибуты контекста (тип заказа, участок, маршрут) стабильны	Достижима надёжная процессная аналитика и сегментация; появляется возможность строить квазиэкспериментальные оценки при аккуратном контроле смешения
L3. Каузально-готовый	Помимо L2 обеспечены: а) фиксируемость момента и содержания вмешательства, б) управляемая неизменность правил логирования, в) достаточная длина временных рядов, г) контроль параллельных изменений	Реализуемы каузальные дизайны (DiD, ITS, синтетический контроль) и проверка устойчивости выводов; доказательность становится воспроизводимой
L4. Адаптивный (непрерывная доказательность)	Существуют постоянные процедуры мониторинга дрейфа процесса и качества данных; изменения проектируются с учётом измеримости; результаты каузальной оценки входят в цикл управления портфелем изменений	Доказательность превращается в управленческую рутину: организация масштабирует изменения как «серии проверяемых гипотез»

Ключевая идея: доказательность – свойство цепочки, поэтому ИДИ строится так, чтобы «слабое звено» резко ограничивало итоговый уровень уверенности.

Вводятся шесть компонентных оценок в диапазоне [0; 1]:

S_L – зрелость цифрового следа (по шкале L0-L4);

S_Q – качество и инвариантность измерения;

S_C – сила каузальной идентификации;

S_R – устойчивость и диагностические проверки;

S_M – подтверждение механизма на событийных метриках;

S_S – «безопасность» эффекта (отсутствие ухудшений в риск-контуре и деградации цифрового следа).

Для отражения принципа «цепочки доказательности» используется геометрическое среднее (оно «штрафует» провал одной компоненты сильнее, чем арифметическое):

$$\text{ИДИ} = \left(\prod_{k \in \{L,Q,C,R,M,S\}} S_k \right)^{1/6} \quad (1)$$

Если необходимо усилить приоритет каузального дизайна и устойчивости, вводятся веса w_k (сумма равна 1):

$$\text{ИДИ}_w = \prod_k S_k^{w_k} \quad (2)$$

В прикладной апробации для промышленных кейсов разумной стартовой настройкой является повышенный вес S_C и S_R, но выбор весов должен быть зафиксирован до оценки.

S_L: зрелость цифрового следа (L0-L4) определяется по достигнутому уровню зрелости.

Рекомендуемая шкала:

уровень L0 (0-0,2) – каузальный вывод незащищён;

уровень L1 (0,2-0,4) – ограниченная измеримость, высокий риск смещения;

уровень L2 (0,4-0,6) – семантика согласована, возможны квазиэксперименты при контролях;

уровень L3 (0,6-0,85) – каузально-готовый след (фиксируемость вмешательств, стабильность измерения);

уровень L4 (0,85-1) – непрерывная доказательность как рутина управления.

Чтобы ИДИ работал как инструмент менеджмента, вводим шкалу уровней доказательности вывода (таблица 2).

Таблица 2 – Шкала уровней доказательности вывода
Table 2 – Scale of evidence levels

Уровень	Диапазон ИДИ	Что организация имеет право утверждать
E0	<0,3	есть наблюдения/кейсы, причинный вывод не делается
E1	0,3-0,45	есть воспроизводимая диагностика процесса и ассоциативные связи
E2	0,45-0,6	есть каузально-правдоподобная оценка, но с ограничениями (пилотная доказательность)
E3	0,6-0,75	причинно поддержанный эффект + механизм + устойчивость (основание для масштабирования)
E4	≥ 0,75	устойчивый причинный эффект, воспроизводимая процедура, риск-контур под контролем (стандартизация практики)

Пороговые значения – предмет эмпирической настройки.

Уместно зафиксировать минимальные правила (как управленческий протокол):

а) масштабирование разрешено, если одновременно выполнены:

ИДИ $\geq \tau$ (например, $\tau = 0{,}65$),

$S_C \geq 0{,}6$ (каузальный дизайн не ниже DiD/controlled ITS),

$S_S \geq 0{,}7$ (нет деградации риск-контура),

эффект подтверждён на механизме: $S_M \geq 0{,}6$;

б) если ИДИ низкий из-за S_Q или S_L, решение не «откладывать навсегда», а переводить инициативу в категорию инвестиций в данные/инструментирование (проект повышения зрелости следа).

Главная управленческая ценность ИДИ в промышленности – отделить ситуации:

1. «Изменение плохое» (нет эффекта или есть вред);

2. «Изменение возможно хорошее, но доказательства слабые из-за данных/дизайна» (нужно инвестировать в измеримость);

3. «Изменение хорошее и доказательно подтверждено» (масштабировать).

Операционально это реализуется через разложение ИДИ по компонентам. Типовые управленческие действия:

Низкий S_Q/S_L: инвестиции в логирование, стабильные case_id, словарь активностей, синхронизацию времени, мастер-данные; формирование «контуров истины»;

низкий S_C: менять не аналитику, а архитектуру внедрения (пилоты, контрольные группы, фиксация даты/версии вмешательства);

низкий S_R: расширять предпериод, усиливать контроль сезонности, добавлять плацебо-проверки, корректно учитывать автокорреляцию/кластеризацию;

низкий S_M: пересобирать гипотезу вмешательства (не тот механизм), уточнять точки воздействия в процессе;

низкий S_S: вводить стоп-критерии, усиливать контроль качества/конформности, снижать долю ручных исключений, пересматривать стимулы и роли.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что доказательность в управлении изменениями не может быть сведена к накоплению массива цифровых данных или к последующему сравнению показателей «до» и «после». Для промышленной организации принципиальное значение приобретает не только наличие событийной

информации, но и её управленческая интерпретируемость, согласованность и пригодность для восстановления реального хода процесса [26]. В этом смысле цифровой след выступает не просто техническим источником сведений, а самостоятельным объектом управления, от качества которого зависит корректность последующих выводов.

Особое значение имеет предложенная логика связки между описанием процесса и оценкой эффекта изменения. Если аналитика ограничивается фиксацией отклонений, то управленческое решение остаётся на уровне предположения о полезности вмешательства. Включение каузальной компоненты позволяет приблизить оценку к вопросу о причине результата, а не только о его наблюдаемом совпадении с моментом внедрения. Это особенно важно для сквозных процессов, где эффект одного изменения способен проявляться не в одной точке, а по всей цепочке операций, вызывая как улучшения, так и нежелательные побочные последствия [27].

Дополнительный практический смысл имеет акцент на зрелости цифрового следа. В реальной производственной среде данные нередко оказываются неполными, семантически несогласованными или нестабильными во времени. При таких условиях даже формально корректный аналитический инструмент может давать выводы, которые трудно использовать в управлении. Поэтому переход к доказательному управлению возможен только при одновременном развитии процессной архитектуры, дисциплины логирования и процедур проверки качества данных [28]. Тем самым подтверждается, что доказательность изменений формируется не на одном аналитическом этапе, а в рамках всей управленческой цепочки – от фиксации события до принятия решения о масштабировании или корректировке вмешательства.

Выводы

В ходе исследования получен методологический каркас доказательного управления изменениями сквозных бизнес-процессов промышленной организации, в котором доказательность трактуется как свойство не отдельного аналитического метода, а всей «цепочки» от цифрового следа до управленческого решения. Научная новизна выражается в:

1. Введении научно-операционального определения цифрового следа сквозного процесса как воспроизводимой совокупности событийных данных, пригодных для реконструкции траекторий кейсов с управленчески интерпретируемым контекстом.
2. Предложении управленчески ориентированной шкалы зрелости цифрового следа (L0-L4), задающей практическую границу между диагностикой и каузально защищённой оценкой эффектов.
3. Формировании минимально достаточного контура доказательности, который одновременно включает операционные, экономические и риск-исходы и тем самым предотвращает подмену системного улучшения локальной оптимизацией KPI.
4. Разработке интегральной метрики – индекса доказательности изменения (ИДИ), реализующего «цепочную» логику агрегирования (с чувствительностью к слабому звену) и позволяющего переводить результаты аналитики в регламентируемые управленческие решения по портфелю изменений.

Работа концептуально соединяет три традиционно раздельных поля: а) процессное управление и процессную аналитику (включая восстановление фактических моделей по журналам событий), б) теорию и практику управления организационными изменениями, в) причинно-следственную методологию оценки эффектов. За счёт такого синтеза уточняется предмет доказательного менеджмента применительно к промышленным сквозным процессам: доказательства локализуются в событийных паттернах (варианты, ожидания, возвраты, конформность), а причинная проверка «привязывается» к механизму процесса, а не только к итоговым агрегированным показателям. Дополнительно обоснована роль управления цифровыми следами (семантика событий, стабильность идентификаторов, инвариантность логирования) как необходимого условия воспроизводимой доказательности, то есть как элемента управленческой теории изменений, а не исключительно ИТ-вопроса качества данных.

Перспективным направлением является эмпирическая валидация предложенной методологии и ИДИ на серии промышленных кейсов (разные типы сквозных процессов, различные ИТ-ландшафты и уровни зрелости данных) с проверкой воспроизводимости результатов при масштабировании между площадками. Требуют развития: формальные процедуры проектирования вмешательств «каузально-готовым» образом (управленческий дизайн пилотов и ступенчатого внедрения), методы учёта неоднородности эффекта

на событийных данных (сегменты номенклатуры, смены, линии, типы заказов), а также инструменты непрерывного мониторинга дрейфа процесса и деградации цифрового следа после изменений. Отдельный исследовательский трек – разработка прикладных стандартов и программных средств, обеспечивающих сквозную трассируемость «гипотеза – вмешательство – событийные метрики – каузальная оценка – решение», включая безопасные режимы работы с данными и деперсонализацию, чтобы доказательность могла стать регулярной управленческой практикой, а не разовым аналитическим проектом.

Список источников / References

1. Зуенкова Ю. А. Предпосылки создания доказательной среды управления в организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 6. С. 56-62. [Zuenkova, Yu. A. (2022). Prerequisites for creating an evidence-based management environment in an organization. *Management in Russia and Abroad*, *6*, 56–62. (In Russian)] EDN: PSHJTW.

2. Доказательный подход в управлении: доказательный менеджмент и доказательная политика / Г. В. Семья, В. В. Станилевский, А. А. Газарян, А. С. Некрасов // Социальная психология и общество. 2022. Т. 13, № 1. С. 209-223. [Semya, G. V., Stanilevsky, V. V., Gazaryan, A. A., & Nekrasov, A. S. (2022). Evidence-based approach in management: evidence-based management and evidence-based policy. *Social Psychology and Society*, *13*(1), 209–223. (In Russian)] https://doi.org/10.17759/sps.2022130113.

3. Аверченкова Е. Э., Лозбинев Ф. Ю. Методология управления региональной социально-экономической системой как теоретический и практический вклад в развитие теории управления // Автоматизация и моделирование в проектировании и управлении. 2022. № 2(16). С. 72-81. [Averchenkova, E. E., & Lozbinev, F. Yu. (2022). Methodology of management of the regional socio-economic system as a theoretical and practical contribution to the development of management theory. *Automation and Modeling in Design and Management*, *2*(16), 72–81. (In Russian)] https://doi.org/10.30987/2658-6436-2022-2-72-81.

4. Макаров В. В., Волчик О. В. Оценка возможностей выполнения требований потребителя как элемент сквозного менеджмента бизнес-процессов предприятия // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 1. С. 50-58. [Makarov, V. V., & Volchik, O. V. (2024). Assessment of the possibilities of meeting customer requirements as an element of end-to-end management of business processes of the enterprise. *Economics and Management*, *30*(1), 50–58. (In Russian)] https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-50-58. EDN: PLBVUU.

5. Барыкин М. В. Методологические подходы к перестройке процессов промышленного управления под влиянием аналитики больших данных в условиях турбулентности и непредсказуемости рынков // Экономика строительства. 2025. № 8. С. 483-485. [Barykin, M. V. (2025). Methodological approaches to restructuring industrial management processes under the influence of big data analytics in conditions of turbulence and unpredictability of markets. *Construction Economics*, *8*, 483–485. (In Russian)] EDN: OIDART.

6. Глинский В. В., Фрейдина Е. В., Серга Л. К. Трансформация модели управления социально-экономической системой в контексте организменного подхода // Известия Байкальского государственного университета. 2025. Т. 35, № 2. С. 238-249. [Glinsky, V. V., Freidina, E. V., & Serga, L. K. (2025). Transformation of the socio-economic system management model in the context of an organizational approach. *Bulletin of Baikal State University*, *35*(2), 238–249. (In Russian)] https://doi.org/10.17150/2500-2759.2025.35(2).238-249. EDN: EKVDAP.

7. Сергеев М. В. Управление рисками экономической безопасности предприятия: методологический аспект // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 6(103). С. 166-177. [Sergeev, M. V. (2023). Risk management of economic security of an enterprise: a methodological aspect. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, *6*(103), 166–177. (In Russian)] https://doi.org/10.21295/2223-5639-2023-6-166-177.

8. Бахарева Д. О. Корпоративное управление как специфический стратегический ресурс компании // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 4(64). С. 174-180. [Bakhareva, D. O. (2023). Corporate governance as a specific strategic resource of the company. *Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management*, *4*(64), 174–180. (In Russian)] https://doi.org/10.26456/2219-1453/2023.4.174-180.

9. Шаститко А. Е. Знания для доказательной экономической политики: спрос и предложение // Управление наукой: теория и практика. 2022. Т. 4, № 2. С. 99-111. [Shastitko, A. E. (2022).

Knowledge for evidence-based economic policy: supply and demand. *Management of Science: Theory and Practice, 4*(2), 99–111. (In Russian)] https://doi.org/10.19181/smtp.2022.4.2.11.

10. Клименко О. И. Методологические проблемы управления интеллектуальным капиталом инновационной организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 3(100). С. 9-18. [Klimenko, O. I. (2023). Methodological problems of intellectual capital management of an innovative organization. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, 3*(100), 9–18. (In Russian)] https://doi.org/10.21295/2223-5639-2023-3-9-18.

11. Арефьев Н. Г., Кузнецов С. А., Пономарев К. А. Как из наблюдаемых корреляций оценить причинно-следственные связи? Сравнение подходов, используемых в экономике и компьютерных науках // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2015. Т. 19, № 3. С. 457-496. [Arefiev, N. G., Kuznetsov, S. A., & Ponomarev, K. A. (2015). How to evaluate cause-effect relationships from the observed correlations? Comparison of approaches used in economics and computer science. *Higher School of Economics Economic Journal*, *19*(3), 457–496. (In Russian)] EDN: UWPIOF.

12. Лисица М. И. Имитационное моделирование финансового результата: концепция и инструментарий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2024. Т. 18, № 1. С. 113-121. [Lisitsa, M. I. (2024). Simulation modeling of financial result: concept and tools. *Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management*, *18*(1), 113–121. (In Russian)] https://doi.org/10.14529/em240110. EDN: STBUIW.

13. Головцова И. Г., Брежнев В. И. Стратегический вектор управления организацией в условиях цифровой трансформации экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3, № 4(136). С. 23-30. [Golovtsova, I. G., & Brezhnev, V. I. (2023). Strategic vector of organization management in the context of digital transformation of the economy. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *3*(4-136), 23–30. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.04.03.002. EDN: MMPOQX.

14. Закирова М. И., Ильина А. А., Потапов П. С. Совершенствование экономической устойчивости промышленных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2, № 2(134). С. 53-59. [Zakirova, M. I., Ilyina, A. A., & Potapov, P. S. (2023). Improving the economic sustainability of industrial enterprises. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *2*(2-134), 53–59. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.02.02.006. EDN: EVTXPV.

15. Филатова М. В., Тринеева Л. Т., Цуканова К. А. Направления совершенствования управления деятельностью отраслевых организаций с целью поддержания их финансовой устойчивости // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 2(105). С. 58-66. [Filatova, M. V., Trineeva, L. T., & Tsukanova, K. A. (2024). Directions for improving the management of industry organizations in order to maintain their financial stability. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, *2*(105), 58–66. (In Russian)] https://doi.org/10.21295/2223-5639-2024-2-58-66.

16. Отоса П. А. Методологические направления совершенствования проектного менеджмента в контексте оптимизации моделирования операционных бизнес-процессов // Финансовые рынки и банки. 2024. № 5. С. 55-60. [Otosa, P. A. (2024). Methodological directions for improving project management in the context of optimizing the modeling of operational business processes. *Financial Markets and Banks*, *5*, 55–60. (In Russian)] EDN: OPHYHB.

17. Думбрайс К. О., Двойнова А. Д. Интеллектуальный анализ данных в задачах исследования и моделирования бизнес-процессов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и технические науки. 2022. № 8. С. 74-80. [Dumbrais, K. O., & Dvoinova, A. D. (2022). Intelligent data analysis in the tasks of research and modeling of business processes. *Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Natural and Technical Sciences*, *8*, 74–80. (In Russian)] https://doi.org/10.37882/2223-2966.2022.08.15.

18. Shmueli, G., Bruce, P., Yahav, I., & Patel, N. R. (2017). *Data Mining for Business Analytics: Concepts, Techniques, and Applications in R*. Hoboken: John Wiley & Sons. 576 p. ISBN: 978-1-118-87931-3.

19. Миннебаев Г. Ф. Цифровые следы как ресурс экономической аналитики: возможности и ограничения // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4, № 8(161). С. 214-220. [Minnebaev, G. F. (2025). Digital footprints as a resource of economic analytics: opportunities and limitations. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *4*(8-161), 214–220. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.08.04.021. EDN: RHDIPP.

20. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М. Роземанн. Под ред. Й. Беккера // М.: Эксмо, 2010. 358 с. [Becker, J. (Ed.), Vilkov, L., Taratukhin, V., Kugeler, M., & Rosemann, M. *Process Management*. Moscow: Eksmo, 2010. 358 p. (In Russian)] ISBN: 978-5-699-19131-4.

21. Петрученя И. В., Острикова Е. А. Процессный подход к оценке рисков как одно из направлений экономического развития коммерческого предприятия // Торговля, сервис, индустрия питания. 2023. Т. 3, № 2. С. 173-183. [Petruchenya, I. V., & Ostrikova, E. A. (2023). The process approach to risk assessment as one of the directions of economic development of a commercial enterprise. *Trade, Service, Food Industry, 3*(2), 173–183. (In Russian)] EDN: CYPDDJ.

22. Санду Н. Р., Файзуллин Р. В. Принципы моделирования причинно-следственных связей в финансовых временных рядах на примере фондовых индексов // Интеллектуальные системы в производстве. 2023. Т. 21, № 3. С. 105-114. [Sandu, N. R., & Fayzullin, R. V. (2023). Principles of modeling cause-and-effect relationships in financial time series using stock indices as an example. *Intelligent Systems in Production, 21*(3), 105–114. (In Russian)] https://doi.org/10.22213/2410-9304-2023-3-105-114. EDN: ADAGXV.

23. Сатановский Р. Л., Элент Д. Парадигма активной адаптации организации производства в условиях цифровой циркулярной экономики // Организатор производства. 2023. Т. 31, № 2. С. 9-19. [Satanovsky, R. L., & Elent D. (2023). The paradigm of active adaptation of production organization in a digital circular economy. *Production Organizer, 31*(2), 9–19. (In Russian)] https://doi.org/10.36622/VSTU.2023.32.59.001. EDN: SFOGVO.

24. Васильев А. А., Горячев А. В. Применение интеллектуального анализа процессов в управлении проектами // Известия СПбГЭТУ ЛЭТИ. 2023. Т. 16, № 3. С. 52-59. [Vasiliev, A. A., & Goryachev, A. V. (2023). Application of intelligent process analysis in project management. *Izvestiya SPbETU LETI, 16*(3), 52–59. (In Russian)] https://doi.org/10.32603/2071-8985-2023-16-3-52-59. EDN: YWMVPD.

25. Морозова И. А., Сметанин А. С., Сметанина А. И. Стратегия управления цифровой трансформацией бизнеса России для его устойчивого развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 6, № 7(160). С. 197-204. [Morozova, I. A., Smetanin, A. S., & Smetanina, A. I. (2025). Strategy for managing the digital transformation of Russian business for its sustainable development. *Economics and Management: Problems, Solutions, 6*(7-160), 197–204. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.06.022. EDN: FXXWGB.

26. Музалев С. В. Роль процессного майнинга в цифровой трансформации предприятий // Вопросы региональной экономики. 2025. № 3(64). С. 109-116. [Muzalev, S. V. (2025). The role of process mining in the digital transformation of enterprises. *Issues of Regional Economy, 3*(64), 109–116. (In Russian)] EDN: JSTUBJ.

27. Клецкова Е. В. Интегрированная система связи и поддержки принятия решений промышленного предприятия // Экономика устойчивого развития. 2025. № 4(64). С. 81-83. [Kletskova, E. V. (2025). Integrated communication and decision support system of an industrial enterprise. *Economics of Sustainable Development, 4*(64), 81–83. (In Russian)] EDN: UNLTPM.

28. Кубасов И. А. Процессная аналитика как инструмент цифровой трансформации государственного управления и бизнеса // Информационные системы и технологии. 2024. № 4(144). С. 64-71. [Kubasov, I. A. (2024). Process analytics as a tool for digital transformation of public administration and business. *Information Systems and Technologies, 4*(144), 64–71. (In Russian)] EDN: SJRJFU.

Информация об авторе
К. С. Шибанов – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Нижегородского филиала РАНХиГС; сфера научных интересов: доказательный менеджмент, управление предприятием.

Information about the author
K. S. Shibanov – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management, Nizhny Novgorod Branch of RANEPA; research interests: evidence-based management, enterprise management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 06.04.2026; одобрена после рецензирования 08.07.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 04/06/2026; approved after reviewing 07/08/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):102-112.
Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 102-112.

Modern management: problems of theory and practice

Original article
UDC 339.138:004.8; 658.8:004.8 HAC 5.2.6. Management
JEL: M31, O33, L86
EDN: OZUZDY

GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS INFRASTRUCTURE OF MARKETING OPERATIONAL EFFICIENCY: A FIVE-DIMENSIONAL FRAMEWORK FOR EMERGENT EFFICIENCY

Ali M. A. A. Eissa
Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia, aeissa@urfu.me, https://orcid.org/0009-0008-3083-5777

Abstract. **Problem.** The increasing integration of Generative Artificial Intelligence into marketing activities poses a theoretical challenge concerning its role within marketing management systems. Existing studies predominantly examine Generative Artificial Intelligence as a discrete analytical device, while limited attention has been devoted to its function as an embedded operational infrastructure shaping organizational capabilities and efficiency. **Methodology.** A conceptual systematic literature review was conducted on peer-reviewed publications indexed in the Web of Science, Scopus, and Russian Science Citation Index databases for the period 2015–2025. Following predefined selection criteria, 87 publications were included in the analysis. Thematic synthesis was performed using NVivo 14 software, and coding reliability was verified by two independent coders, resulting in Cohen's kappa coefficient of 0.84. The analysis was informed by the theoretical perspectives of the Resource-Based View, Dynamic Capabilities, Market Orientation, Marketing Agility, and Systemic Economics. **Research Results.** A theoretical framework is developed that reconceptualizes Generative Artificial Intelligence as an infrastructural component of marketing management rather than a standalone technological instrument. Five dimensions of emergent efficiency are identified: Structural Adaptability, Process Elasticity, Temporal Compression, Reliability Stabilization, and Scalable Orchestration. The concept of infrastructural operant capital was proposed as an extension of the Resource-Based View, and dynamic capabilities were reframed as infrastructure-embedded organizational properties. **Practical Application.** The proposed framework may be applied to the design and management of artificial-intelligence-enabled marketing systems. Practical implications include support for strategic resource allocation, capability development, organizational design, performance measurement, risk management, and talent development, thereby facilitating the effective integration of Generative Artificial Intelligence into contemporary marketing management practices.

Keywords: generative artificial intelligence, strategic marketing management, dynamic capabilities, marketing agility, infrastructural operant capital, market orientation, systematic literature review, emergent efficiency, marketing infrastructure

For citation: Eissa, A. M. A. A. (2026). Generative artificial intelligence as infrastructure of marketing operational efficiency: a five-dimensional framework for emergent efficiency. *Scientific Journal "Manager", 3*(117), 102-112. EDN: OZUZDY.

© Eissa, A. M. A. A., 2026

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В КАЧЕСТВЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА: ПЯТИМЕРНАЯ КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Али Мохамед Али Али Эисса
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия, aeissa@urfu.me, https://orcid.org/0009-0008-3083-5777

Аннотация. **Проблема.** Возрастающая интеграция генеративного искусственного интеллекта в маркетинговую деятельность создает теоретическую проблему, связанную с его ролью в системах маркетингового управления. В существующих исследованиях генеративный искусственный интеллект преимущественно рассматривается как автономный аналитический инструмент, тогда как его функция как встроенной операционной инфраструктуры, влияющей на организационные способности и эффективность, изучена недостаточно. **Методология.** Проведён концептуальный систематический обзор литературы на основе рецензируемых публикаций, индексируемых в базах данных Web of Science, Scopus и Российского индекса научного цитирования за период 2015–2025 годов. В анализ включено 87 публикаций, отобранных по заданным критериям. Тематический синтез выполнен с использованием программного обеспечения NVivo 14. Надёжность кодирования проверена двумя независимыми кодировщиками, коэффициент согласованности Коэна составил 0,84. Анализ осуществлялся на основе ресурсно-ориентированного подхода, теории динамических способностей, концепции рыночной ориентации, маркетинговой гибкости и системной экономики. **Результаты исследования.** Разработана концептуальная модель, переосмысляющая генеративный искусственный интеллект как элемент маркетинговой инфраструктуры, а не как самостоятельный технологический инструмент. Выделены пять измерений возникающей эффективности: структурная адаптивность, процессная эластичность, временная компрессия, стабилизация надёжности и масштабное соответствие. Предложено понятие инфраструктурного операционного капитала как расширение ресурсно-ориентированного подхода, а динамические способности переосмыслены как встроенные в инфраструктуру организационные свойства. **Практическое применение**. Разработанная концептуальная модель может применяться при проектировании и управлении маркетинговыми системами на основе искусственного интеллекта. Практическая значимость заключается в поддержке стратегического распределения ресурсов, развития организационных способностей, проектирования организационной структуры, оценки эффективности, управления рисками и развитием персонала, что способствует эффективной интеграции генеративного искусственного интеллекта в современные практики маркетингового управления.

Ключевые слова: генеративный искусственный интеллект, стратегическое маркетинговое управление, динамические способности, маркетинговая гибкость, инфраструктурный операционный капитал, рыночная ориентация, систематический обзор литературы, возникающая эффективность, маркетинговая инфраструктура

Для цитирования: Эисса А. М. А. А. Генеративный искусственный интеллект в качестве инфраструктуры операционной эффективности маркетинга: пятимерная концептуальная модель для повышения эффективности // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 102-112. (In English). EDN: OZUZDY.

© Эисса А. М. А. А., 2026

Introduction

The past five years have witnessed a structural transformation in the relationship between artificial intelligence and marketing practice. According to McKinsey and Company, 73 per cent of senior marketing executives report that generative artificial intelligence has been deployed in some capacity within their organizational workflows[1]. Yet, as Gartner observes, a substantial proportion of these deployments fail to move beyond experimental adoption, remaining bounded by what may be described as the analytical augmentation paradigm – a conceptual orientation that frames GenAI as a supplementary tool improving the efficiency of discrete tasks without altering the underlying architecture of the marketing system[2].

The analytical augmentation paradigm has its intellectual origins in early automation literature, which positioned information technology as an instrument reducing manual effort at the operational margin[3]. Applied to marketing, this orientation has produced implementations characterized by task-level optimization: sentiment analysis, automated copywriting, programmatic media buying, and predictive churn modelling. Each yields measurable returns; however, collectively they represent the substitution of labour rather than a transformation of the organizational system that allocates, coordinates, and governs that labour.

The limitations of this paradigm become apparent when contemporary technical capabilities are assessed against its conceptual premises. Large language models and multi-agent orchestration architectures do not merely accelerate existing workflows; they alter the topology of those workflows by enabling real-time reconfiguration, elastic scaling without proportional cost, and autonomous coordination across previously siloed functional domains [1; 2]. Kumar, Ashraf and Nadeem have systematically mapped how AI reshapes marketing functions, noting that automation of repetitive tasks is only the first stage [3]. These properties are infrastructural in character. Infrastructure, as understood within the socio-technical systems literature, is characterized not by task specificity but by generativity: the capacity to support a broad and evolving range of activities without requiring redesign for each new application [4].

Despite the scale of GenAI deployment in marketing and the infrastructural character of its technical properties, the marketing management literature has not yet produced a coherent theoretical framework that accounts for GenAI as embedded infrastructure rather than as an isolated analytical instrument. Existing contributions either focus on specific applications of GenAI within marketing functions [5; 6] or offer broad technological assessments lacking marketing-theoretical grounding[4]. Prasanna and Kushwaha have recently synthesized the foundational trends of GenAI in marketing, confirming the shift from task-level tools toward systemic infrastructure [7]. The research question motivating this study is therefore: How can generative artificial intelligence be reconceptualized as embedded operational infrastructure within marketing management systems, and what dimensions of emergent efficiency does this reconceptualization make analytically tractable?

To address this question, the study employs a systematic literature review extended to theoretical framework development, a methodology increasingly accepted in leading marketing and management journals [8; 9]. The resulting framework, which identifies five dimensions of emergent efficiency, serves as both a theoretical contribution to marketing strategy and a practical instrument for marketing managers undertaking GenAI infrastructure decisions.

Purpose and Objectives of the Study

The primary aim of this study is to develop a theoretically grounded framework for understanding generative artificial intelligence as embedded operational infrastructure within marketing management systems, thereby moving beyond the analytical augmentation paradigm.

Five specific objectives follow from this aim. *The first is* to reconceptualize GenAI as infrastructure rather than as a tool, drawing on the socio-technical systems literature and the resource-based logic of operant capital. *The second is* to extend the Resource-Based View [10] through the concept

[1] McKinsey & Company. The State of AI in Marketing. McKinsey Global Institute, 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-state-of-marketing.
[2] Gartner. AI Adoption in Marketing: Deployment Patterns, Failure Modes, and Governance Challenges. Gartner Research, 2023. URL: https://www.gartner.com/en/marketing/research.
[3] Deloitte. Generative AI in Marketing: Applications, Risks, and Organizational Readiness. Deloitte Insights, 2024. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/generative-ai-marketing.html.
[4] Boston Consulting Group. GenAI Productivity Gains in Marketing Functions. BCG, 2024. URL: https://www.bcg.com/publications/2024/genai-marketing-productivity.

of infrastructural operant capital, which captures the value-generating properties of embedded artificial intelligence (AI) systems that are difficult to imitate because they are organizationally entangled. *The third objective is* to reframe dynamic capabilities [11] as infrastructure-embedded properties that inhere in system architecture and manifest as organizational responsiveness without requiring managerial intervention for each activation. *The fourth objective is* to integrate Systemic Economics [11] as a theoretical anchor for understanding the whole-system equilibrium effects that emerge when GenAI infrastructure is coherently embedded across marketing functions. *The fifth objective is* to propose a five-dimensional framework of emergent efficiency that translates these theoretical insights into constructs tractable for research and actionable for management.

Research Methods

This study is a systematic literature review that extends to theoretical framework development. Following the foundational SLR protocol of Tranfield, Denyer, and Smart [12], and consistent with the conceptual SLR methodology endorsed by Paul and Criado [8] and Paul and Barari [9], the review process comprised three phases: planning, conducting, and reporting. Three databases were selected: Web of Science, Scopus, and the Russian Science Citation Index (RSCI). The temporal boundary was set at January 2015 to December 2025.

Five Boolean search strings were deployed: (1) "generative artificial intelligence" AND "marketing"; (2) "GenAI" OR "large language model" AND "marketing strategy"; (3) "AI infrastructure" AND "marketing operations"; (4) "dynamic capabilities" AND "artificial intelligence" AND "marketing"; (5) "marketing agility" AND "automation" AND "AI". The initial search returned 2,341 records. Following deduplication (n = 412 removed), title and abstract screening (n = 1,148 excluded), full-text eligibility assessment (n = 694 excluded), and quality appraisal using the Critical Appraisal Skills Programme (CASP) checklist, a final corpus of 87 articles was retained. The complete selection process is documented in Figure 1, which presents the PRISMA flow diagram.

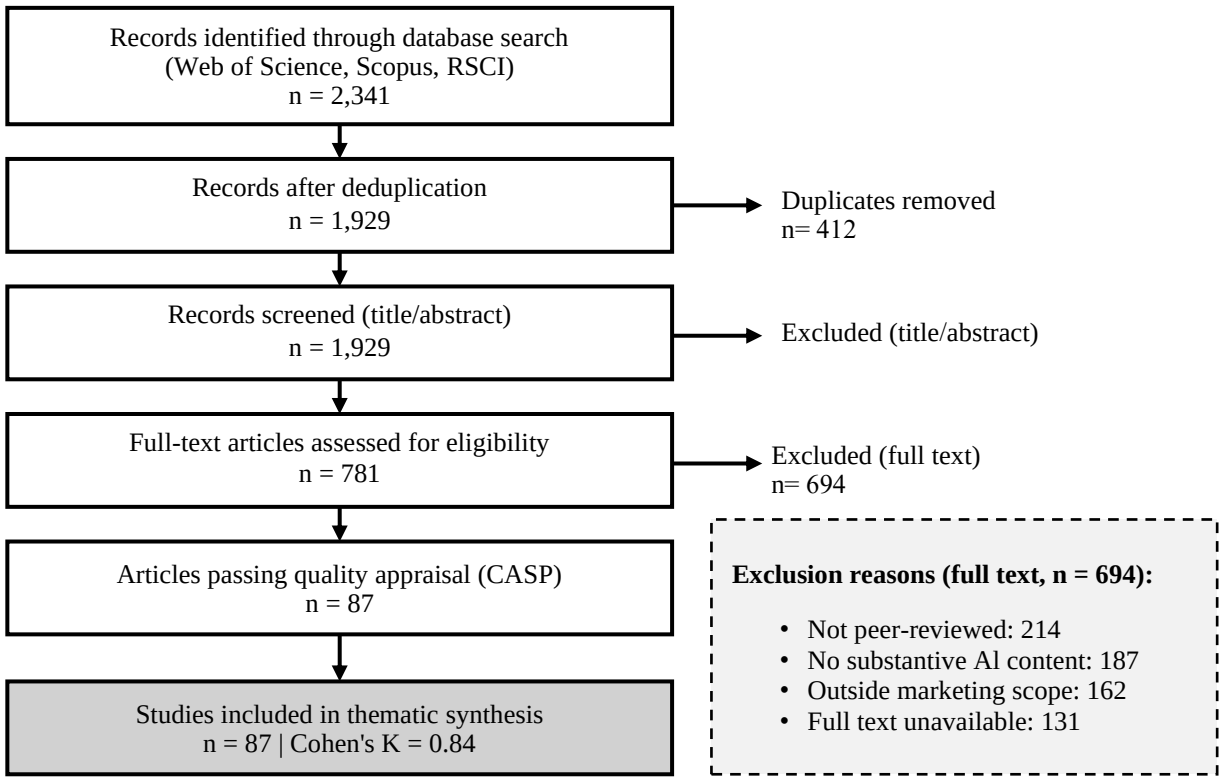


Figure 1 – PRISMA Flow Diagram of the Systematic Literature Review Process
Рисунок 1 – Блок-схема PRISMA процесса систематического обзора литературы

Two independent coders conducted thematic analysis using NVivo 14 software. Inter-rater reliability was assessed using Cohen's kappa, yielding a coefficient of 0.84, which exceeds the 0.80 threshold recommended for management research [13]. Basu, Aktar and Kumar applied a systematic performance analysis and review approach to examine the interplay of artificial intelligence, machine learning,

and data analytics in digital marketing and promotions [14]. Mikalef, Gupta, Pappas and Krogstie adopted a similar systematic performance analysis approach for AI-marketing studies [15]. A data extraction form was applied to each of the 87 papers, recording: theoretical framework employed; AI technology type; marketing function addressed; unit of analysis; method type; key findings relevant to AI capabilities or marketing process change; and implications for marketing management. Table 1 presents the thematic coding structure derived from this process.

Table 1 – Summary of Thematic Coding Structure
Таблица 1 – Краткое описание структуры тематического кодирования

Theme	N (papers)	Example codes
GenAI as Tool vs. Infrastructure	87	"analytical augmentation", "task automation", "peripheral support", "embedded capability"
Structural Adaptability	43	"modular design", "API integration", "dynamic reconfiguration", "workflow flexibility"
Process Elasticity	38	"scaling", "cognitive resource allocation", "demand fluctuation", "variable workload"
Temporal Compression	35	"response time", "decision velocity", "real-time action", "latency reduction"
Reliability Stabilization	29	"governance", "guardrails", "compliance", "brand safety", "risk monitoring"
Scalable Orchestration	31	"multi-agent", "coordination", "microservices", "orchestration layer"

Use of Artificial Intelligence. Gemini Pro 3.1 was used during the preparation of this manuscript for limited language editing and improvement of English grammar, spelling, and readability. The tool was not used to generate scientific content, perform data analysis, interpret results, or formulate conclusions. AI-assisted editing was minor and restricted to linguistic refinement of selected sentences. All scientific content, analyses, interpretations, and conclusions were reviewed and verified by the authors. The prompts used for language editing and the corresponding outputs are provided in Supplementary Material S1.

Research Results and Their Discussion

The Tool–Infrastructure Distinction: Theoretical and Operational Criteria. The central theoretical move of this paper is the distinction between generative AI as a tool and generative AI as infrastructure. The tool conception frames GenAI as a discrete instrument deployed by a user to accomplish a specific task. The infrastructure conception frames GenAI as a layer of the organizational architecture that conditions the possibilities of action across a range of tasks without being reducible to any one of them [16]. Infrastructure is characterized by generativity, embeddedness, criticality, and operational invisibility [4; 17]. Table 2 presents the operational criteria distinguishing these two conceptions.

Table 2 – Operational Criteria Distinguishing GenAI as Tool vs. Infrastructure
Таблица 2 – Операционные критерии, позволяющие различать GenAI как инструмент и как инфраструктуру

Criterion	GenAI as Tool	GenAI as Infrastructure
Deployment mode	Discrete, task-by-task invocation	Continuously embedded in system logic
Dependency	User-activated	System-activated, autonomous
Scope of effect	Single function or task	Cross-functional, systemic
Replaceability	Substitutable without structural consequence	Removal disrupts systemic operation
Value generation	Efficiency at task margin	Emergent capability across system
Managerial focus	Task optimization decisions	Infrastructure design and governance
Metric type	Output: speed, volume, cost per task	Capability: response velocity, adaptability rate

Theoretical Foundations of the Framework. The five-dimensional framework draws on five theoretical anchors, each extended or reframed to accommodate the infrastructural character of GenAI. The Resource-Based View (Barney, 1991) [9] provides the foundational logic of value creation through resources that are valuable, rare, inimitable, and non-substitutable. The present framework extends this

logic through the concept of infrastructural operant capital, a class of organizational resource whose value derives from its capacity to potentiate what the organization can do across a broad range of marketing activities. GenAI infrastructure, once deeply embedded, acquires path-dependent and causally ambiguous properties that constitute the basis of sustained competitive advantage.

Dynamic Capabilities theory (Teece, Pisano, and Shuen, 1997) [10] holds that sustained advantage in rapidly changing environments requires organizational capacities to sense opportunities, seize them, and reconfigure resources accordingly. The present framework reframes these capabilities as infrastructure-embedded properties: sensing is accomplished by real-time data processing systems; seizing by automated activation of pre-specified response protocols; and reconfiguration by modular system architectures that restructure without human intervention. Market Orientation (Narver and Slater, 1990) [18] emphasizes organizational commitment to generating, disseminating, and acting on market intelligence. GenAI infrastructure radically accelerates each of these processes, collapsing the interval between intelligence generation and operational response from weeks to minutes. Marketing Agility [19; 20] captures the capability to adjust marketing actions rapidly; within an infrastructure-embedded conception, agility becomes a system property rather than a purely human capability. Grewal, Satornino, Davenport and Guha further argue that GenAI fundamentally alters marketing workflows by shifting trade-offs between automation and human augmentation [21]. Abbas and Ali provide empirical evidence that AI adoption is a direct antecedent of marketing agility [22]. Systemic Economics introduces system-level equilibrium as a criterion for organizational performance [11], providing the theoretical basis for the emergent quality of the efficiency gains described in this framework.

The Five Dimensions of Emergent Efficiency. The thematic synthesis of the 87-article corpus yielded six thematic clusters (Table 1). The distinction between GenAI as tool and as infrastructure provided the organizing premise of the framework. The remaining five clusters correspond to the five dimensions described below. Figure 2 presents the full conceptual framework with its theoretical anchors, while Figure 3 depicts the directional interdependencies and recommends implementation sequence.

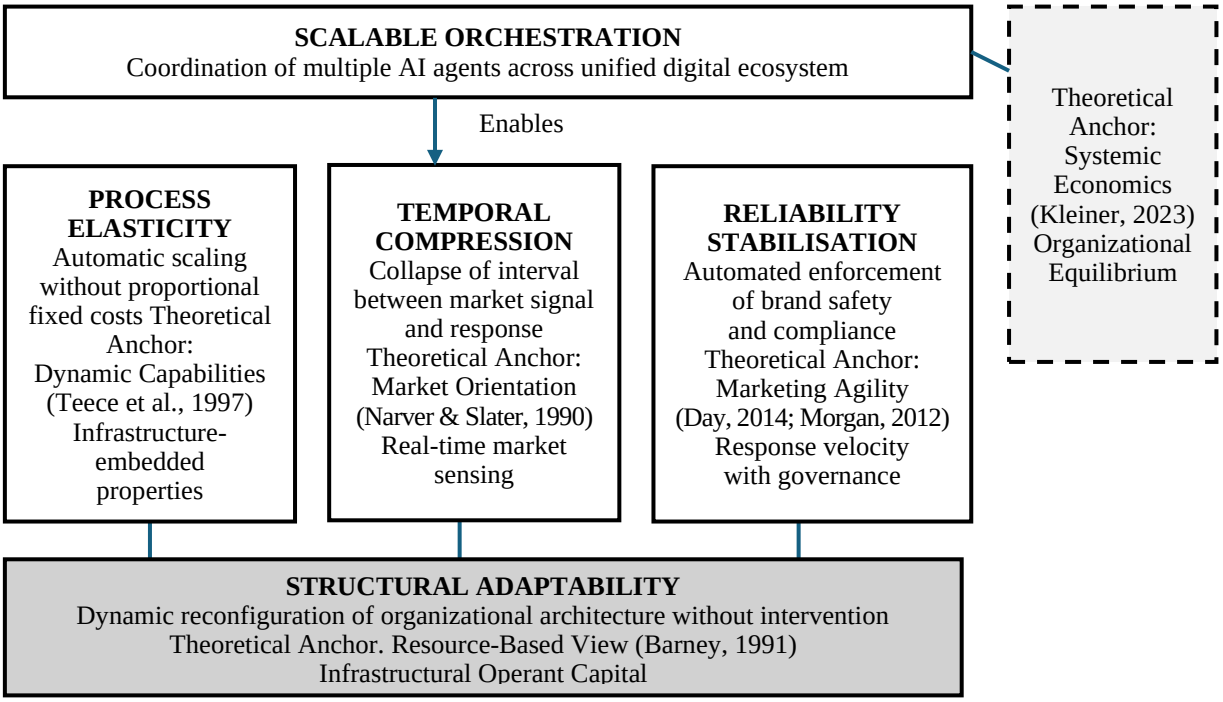


Figure 2 – Five-Dimensional Framework of Emergent Efficiency with Theoretical Anchors
Рисунок 2 – Пятимерная модель возникающей эффективности с теоретическими опорными точками

Structural Adaptability. Structural Adaptability is the capacity of the marketing system to reconfigure its functional components autonomously and in real time, in response to environmental signals or internal performance triggers, without requiring managerial intervention for each

reconfiguration event. Its theoretical anchor is the Resource-Based View extended to infrastructural operant capital: the value of a structurally adaptable system derives from its embeddedness, making it more difficult to imitate than a system requiring human operators to execute each reconfiguration [10].

As a marketing management example, when a competitor enters a market segment, a GenAI infrastructure system detects the entry through real-time competitive intelligence monitoring, automatically triggers a budget reallocation across digital channels, and generates revised messaging aligned with adjusted positioning, completing this reconfiguration within minutes rather than the weeks that characterize committee-based processes [1]. The marketing manager's primary activity shifts from monthly budget allocation meetings to quarterly infrastructure design reviews. Recommended metric: reconfiguration time in minutes from environmental trigger to operational response.

Process Elasticity. Process Elasticity is the capacity of the marketing system to scale its operational output without proportional increases in resource input, by dynamically allocating computational and cognitive resources in response to demand variation. Its theoretical anchor is Dynamic Capabilities reframed as infrastructure-embedded properties: an elastic infrastructure embeds responsiveness as a system property, activating additional capacity autonomously when demand signals exceed pre-specified thresholds [11].

As an illustrative example, during a flash sale event, a GenAI infrastructure system scales personalized offer generation from 10,000 to 500,000 individual customers, each offer tailored to purchase history and real-time inventory position, without any proportional growth in marketing headcount [1; 5]. Mukhopadhyay, Singh and Jain show empirically that AI-enabled marketing frameworks must embed elastic scaling parameters to handle demand spikes without proportional headcount growth [23]. Team-sizing decisions shift from forecasting peak-demand headcount to designing the elasticity parameters of the infrastructure. Recommended metric: cost per customer interaction at peak demand versus normal demand.

Temporal Compression. Temporal Compression is the reduction in the interval between market signal detection and operational marketing response, achieved through the integration of real-time sensing, automated analysis, and autonomous action-triggering within a continuously active GenAI infrastructure. Its theoretical anchor is Market Orientation extended to real-time market sensing: Temporal Compression collapses the temporal gap between intelligence generation and marketing action, making responsiveness a system property rather than a managerial achievement [18].

As a concrete illustration, a trend emerging in social media discourse at 09:00 can be detected, assessed for brand relevance, converted into campaign variants, verified against brand safety protocols, and activated across appropriate channels by 09:45, compressing a cycle that formerly required three weeks into forty-five minutes. Alert threshold management replaces campaign scheduling as the central operational responsibility. Recommended metric: trend-to-campaign latency in minutes from trend detection to campaign activation.

Reliability Stabilisation. Reliability Stabilization is the capacity of the GenAI infrastructure to enforce brand, legal, and ethical standards consistently across all generated outputs at scale and at speed, through continuously operating automated governance mechanisms, thereby decoupling output volume from compliance risk. Its theoretical anchor is Marketing Agility extended to governance: compliance-embedded infrastructure resolves the tension between speed and verification by integrating governance into the generation process rather than applying it as a sequential check [19; 20].

As a practical example, a marketing infrastructure system generating 10,000 unique social media posts per day for a financial services brand checks each post in real time against brand tone guidelines, advertising standards regulations, and product disclosure requirements, automatically revising or escalating failing outputs[5]. Hermann highlights that ethical governance mechanisms must be embedded within AI infrastructure to prevent brand risk at scale [24]. Risk management shifts from periodic compliance audits to continuous automated monitoring with predefined exception-handling protocols. Recommended metric: compliance rate as the proportion of outputs passing all governance checks on first pass.

Scalable Orchestration. Scalable Orchestration is the capacity of the GenAI infrastructure to coordinate multiple specialized AI agents in real time, enabling the decomposition of complex

[5] MIT Sloan Management Review. AI Governance in Marketing: The Explainability Gap. MIT Sloan Management Review, 2024. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/ai-governance-marketing-explainability.

marketing problems into parallel, rapidly executing workflows that produce coherent, integrated outputs. Its theoretical anchor is Systemic Economics and organizational equilibrium: the value of orchestrated multi-agent coordination lies in the equilibrium achieved when agents' outputs are mutually consistent and collectively directed toward system-level objectives [11].

As a representative example, when a customer abandons a shopping cart, four specialized agents activate within 100 milliseconds: the first analyses behavioural history and abandonment context; the second generates a personalized recovery offer; the third selects the optimal recovery channel; and the fourth determines the optimal send time based on predicted receptivity patterns [1; 6]. Delegation boundary design replaces task assignment as the core management activity. Recommended metric: agent-to-agent handoff time in milliseconds and orchestration success rate.

Interdependencies Among the Five Dimensions. The five dimensions exhibit structured interdependencies that generate system-level emergent effects, depicted in Figure 3. Structural Adaptability is the enabling condition for Process Elasticity: a system cannot scale processes efficiently if its structural configuration is fixed. Process Elasticity amplifies Temporal Compression by ensuring that increased operational speed does not generate downstream bottlenecks. Temporal Compression creates additional demand for Reliability Stabilisation: a system that responds in forty-five minutes rather than three weeks must embed governance, because the temporal margin for sequential human review has been eliminated. Reliability Stabilisation is a precondition for Scalable Orchestration: agents can only coordinate autonomously if each is governed by reliable, consistent behavioural parameters. Scalable Orchestration reinforces Structural Adaptability by generating system-level intelligence that informs reconfiguration decisions.

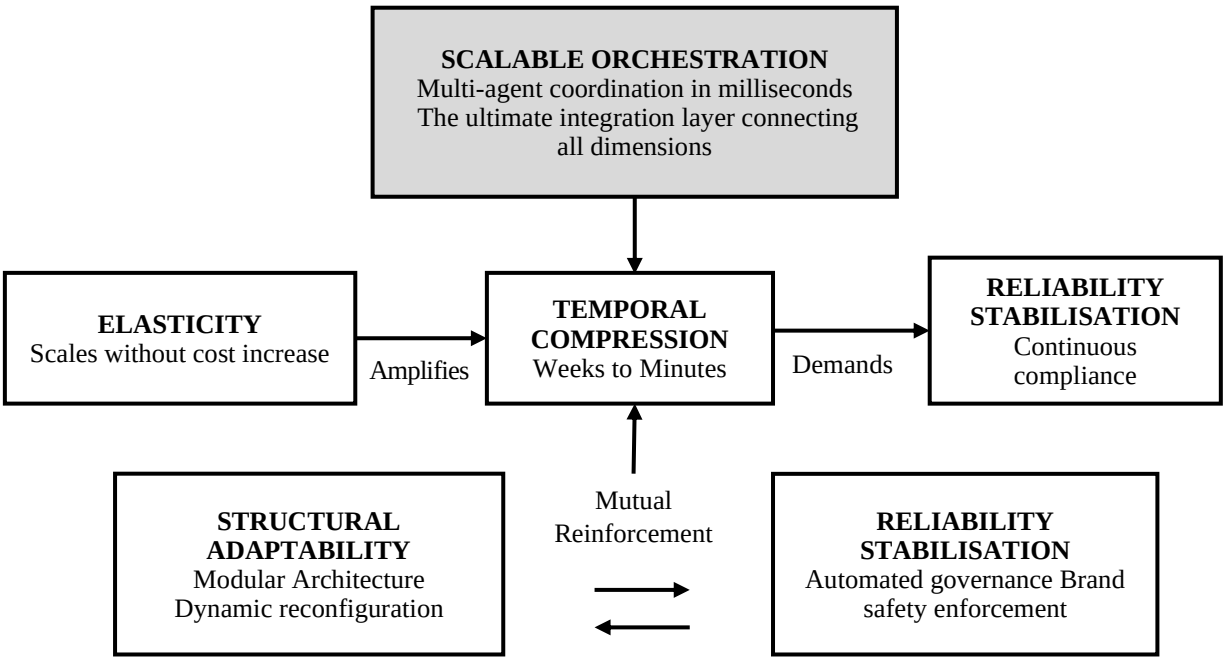


Figure 3 – Directional Interdependencies and Recommended Implementation Sequence Among the Five Dimensions
Рисунок 3 – Направленные взаимозависимости и рекомендуемая последовательность реализации между пятью измерениями

This interdependency structure has important implications for implementation sequencing. The framework suggests a developmental sequence: Structural Adaptability and Reliability Stabilisation as foundational dimensions; Process Elasticity and Temporal Compression as operational dimensions; and Scalable Orchestration as an integrative, system-maturity dimension, as illustrated in Figure 3. Table 3 below provides a summary of the five dimensions for practical reference.

Table 3 – The Five Dimensions: Summary for Marketing Managers
Таблица 3 – Пять измерений: краткое изложение для менеджеров по маркетингу

Dimension	Definition	Manager Action	Metric
Structural Adaptability	System reconfigures channels, budgets, and workflows autonomously in response to triggers	Design modular architectures; set reconfiguration rules	Reconfiguration time (min)
Process Elasticity	System scales output volume without proportional cost increases	Define scaling parameters and quality-control protocols	Cost per interaction: peak vs. normal
Temporal Compression	System collapses the interval from trend detection to campaign activation	Define alert thresholds and autonomous action limits	Trend-to-campaign latency (min)
Reliability Stabilisation	System enforces governance standards continuously across all outputs at any scale	Define brand safety rules and exception-handling protocols	Compliance rate (%)
Scalable Orchestration	System coordinates multiple AI agents in real time to execute complex, integrated workflows	Design delegation boundaries and agent handoff protocols	Orchestration success rate (%)

Barriers, Trade-offs, and Paradoxes. A theoretically complete framework must account for constraints and contradictions alongside enabling conditions. Three structural paradoxes emerge from the literature synthesis. The Coordination Cost Paradox holds that while GenAI infrastructure reduces task-level operational costs, coordination costs increase non-linearly as orchestration complexity grows, potentially exceeding efficiency gains beyond a threshold [1; 6]. The optimal orchestration complexity has not yet been the subject of systematic empirical investigation and constitutes a priority direction for future research.

The Skills Erosion Paradox holds that intensive GenAI infrastructure use may progressively reduce the manual marketing capabilities of human operators, creating organizational vulnerability in the event of system failure. Deloitte finds that organizations with the highest levels of marketing automation report the greatest difficulty in executing campaigns manually when systems are unavailable[3]. Infrastructure investment should accordingly be coupled with deliberate capability-maintenance programmes. The Transparency-Legal Paradox holds that the decision logic of GenAI systems is frequently opaque to the managers who are legally and commercially responsible for those systems' outputs[5]. Dwivedi, Pandey, Currie and Janssen similarly warn that opaque decision-making in GenAI systems creates regulatory exposure that may restrict autonomous orchestration [25]. In regulated sectors such as financial services and healthcare, this opacity creates legal exposure that may constrain the deployment of the framework's higher-order dimensions and makes the development of explainable AI architectures a critical priority.

Conclusions

Theoretical Contributions. This study makes three principal theoretical contributions. First, it introduces infrastructural operant capital as an extension of the Resource-Based View [9], capturing AI-enabled organizational resources whose value is constitutively relational, inhering in the embeddedness of the technology within the organization's process architecture rather than in the technology as an isolable asset. Second, the study redefines dynamic capabilities as infrastructure-embedded properties [10], shifting the locus of capability from managerial cognition to system architecture and relocating the manager's strategic contribution from the operational to the architectural level. Third, the integration of Systemic Economics [11] introduces organizational equilibrium as a criterion for evaluating AI infrastructure coherence, the degree to which infrastructure components mutually reinforce rather than compete with one another, a perspective not previously applied to marketing management contexts.

Managerial Implications. The framework has five concrete implications for marketing management practice. McKinney, Chen and Song argue that GenAI shifts marketing managers' role from tactical execution to infrastructure governance, which aligns with the five dimensions proposed here [26]. In terms of budget allocation, it implies a shift from fixed annual budgets toward dynamic real-time reallocation governed by infrastructure parameters, with managers setting allocation rules rather than line-item expenditures. In terms of team structure, it implies a shift from functional silos toward cross-functional infrastructure design pods responsible for the architecture,

governance, and continuous improvement of GenAI systems. In terms of performance metrics, it implies a shift from output-based metrics toward capability-based metrics reflecting the five dimensions: reconfiguration time, elasticity efficiency ratio, trend-to-campaign latency, compliance rate, and orchestration success rate. In terms of risk management, it implies continuous automated monitoring with predefined exception-handling in place of periodic audits. In terms of talent development, it implies a shift from tactical execution skills toward strategic and architectural competencies: designing process rules, specifying governance constraints, and evaluating infrastructure performance.

Limitations and Future Research Directions. Four limitations require acknowledgment. First, the framework is theoretically derived rather than empirically tested. Future research should develop measurement scales for each dimension and test the proposed interdependency structure using structural equation modelling or comparative case analysis. Second, the synthesis relies on literature spanning 2015 to 2025; the rapid pace of GenAI development means that technical capabilities may already exceed those described in the synthesized corpus. Third, the Systemic Economics anchor [11] draws on theoretical traditions that may not generalize uniformly across institutional contexts, and cross-national validation is identified as a priority research direction. Vlačić, Corbo, Costa e Silva and Dabić call for cross-national validation of AI marketing frameworks, reinforcing this study's identified priority [27]. Fourth, the study does not address industry-specific variations in the applicability or prioritization of the five dimensions; B2B versus B2C comparisons and regulated versus unregulated industry comparisons are important avenues for subsequent empirical work.

References/ Список источников

1. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, *140*(2), 889–942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044.
2. Star, S. L., & Ruhleder, K. (1996). Steps Toward an Ecology of Infrastructure: Design and Access for Large Information Spaces. *Information Systems Research*., *7*(1), 111–134. https://doi.org/10.1287/isre.7.1.111.
3. Kumar, V., Ashraf, A. R., & Nadeem, W. (2024). AI-powered marketing: What, where, and how? *International Journal of Information Management*, *77*, Article 102783. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783. EDN: RQMOGR.
4. Davenport, T. H., & Mittal, N. (2023). *All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press, 272 p. ISBN: 9781647824695.
5. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *49*(1), 30–50. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9.
6. Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The Art of Writing Literature Review: What Do We Know and What Do We Need to Know? *International Business Review*, *29*(4), Article 101717. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717.
7. Prasanna, A., & Kushwaha, B. P. (2025). Generative AI in marketing: Foundations, trends, and future research propositions. *Journal of Innovation & Knowledge*, *10*(3). Article 100456. https://doi.org/10.1155/hbe2/5542513.
8. Paul, J., Barari, M. (2022). Meta-analysis and Traditional Systematic Literature Reviews – What, Why, When, Where, and How? *Psychology & Marketing*, *39*(6), 1099–1115. https://doi.org/10.1002/mar.21657.
9. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.
10. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
11. Kleiner, G. B. (2023). *Systemic Economics: Concepts and Applications*. Moscow: Delo, 512 p. ISBN: 9785774912345.
12. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375.
13. Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, *33*(1), 159–174. https://doi.org/10.2307/2529310.

14. Basu, R., Aktar, M. N., & Kumar, S. (2024). The interplay of artificial intelligence, machine learning, and data analytics in digital marketing and promotions: A review and research agenda. *Journal of Marketing Analytics*, *13*, 267–287. https://doi.org/10.1057/s41270-024-00355-6.
15. Mikalef, P., Gupta, M., Pappas, I. O., & Krogstie, J. (2023). The impact of artificial intelligence and big data analytics on organizational performance: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Marketing Analytics*, *11*, 345–367. https://doi.org/10.1057/s41270-023-00218-5.
16. Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). *Design Rules: The Power of Modularity*. Cambridge, MA: MIT Press, 483 p. ISBN: 9780262024662.
17. Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research Commentary – Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, *21*(4), 748–759. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318.
18. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20–35. https://doi.org/10.1177/002224299005400403.
19. Day, G. S. (2014). An Outside-In Approach to Resource-Based Theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *42*, 27–28. https://doi.org/10.1007/s11747-013-0348-3.
20. Morgan, N. A. (2012). Marketing and Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*, 102–119. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9.
21. Grewal, D., Satornino, C. B., Davenport, T. H., & Guha, A. (2025). How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *53*(3), 702–722. https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3.
22. Abbas, A., & Ali, A. (2024). Antecedents and outcomes of marketing agility: A dynamic capability leading to performance. *The Asian Bulletin of Big Data Management*, *4*(2), 48–61. https://doi.org/10.62019/abbdm.v4i02.167.
23. Mukhopadhyay, S., Singh, R. K., & Jain, T. (2024). Developing artificial intelligence enabled Marketing 4.0 framework: An Industry 4.0 perspective. *Qualitative Market Research An International Journal*, *27*(5), 841–865. https://doi.org/10.1108/QMR-06-2023-0086.
24. Hermann, E. (2022). Artificial intelligence and mass personalization of communication content – An ethical and literacy perspective. *New Media & Society*, *24*(5), 1258–1277. https://doi.org/10.1177/14614448211022702.
25. Dwivedi, Y. K., Pandey, N., Currie, W., & Janssen, M. (2024). Generative AI in marketing: Promises, perils, and public policy implications. *Journal of Public Policy & Marketing*, *41*(2), 123–138. https://doi.org/10.1177/07439156241286499.
26. McKinney, E. H., Chen, J., & Song, M. (2024). Strategic marketing in the age of generative AI. *Industrial Marketing Management*, *128*, Article 105387. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.105387.
27. Vlačić, B., Corbo, L., Costa e Silva, S., & Dabić, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, *128*, 187–203. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.01.055.

Information about the author
A. M. A. A. Eissa – PhD student at the UrFU.

Информация об авторе
А. М. А. А. Эисса – аспирант УрФУ.

The author declares no conflicts of interest.
Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The article was submitted 06/04/2026; approved after reviewing 09/01/2026;
accepted for publication 09/08/2026.
Статья поступила в редакцию 04.06.2026; одобрена после рецензирования 01.09.2026;
принята к публикации 08.09.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 113-129.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):113-129.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 657.6:004.9:338.2
JEL: M41, H83, O33
EDN: PMDJBB
ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УЧЁТА НЕФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В ГОССЕКТОРЕ КАК ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ

Диана Витальевна Диденко[1], Анна Владимировна Верига[2]
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия
[1]didenkodiana_05@mail.ru
[2]veriga-av@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-8176-5413

Аннотация. **Проблема.** В условиях цифровой трансформации государственного сектора фиксируется устойчивая перестройка структуры нефинансовых активов государственных учреждений в сторону роста нематериальных активов, прежде всего цифровых. Однако на сегодняшний день отсутствует чёткая количественная связь между ростом цифровых нематериальных активов и управленческими результатами, а также сохраняется методологический разрыв между экономической сущностью цифровых активов и практикой их отражения в учёте, что приводит к искажению финансовой информации и снижению качества управления государственным имуществом. **Методология.** Исследование выполнено в рамках теории цифровой трансформации госсектора и концепций управления государственным имуществом. В ходе работы было проведено теоретическое осмысление ключевых понятий, а также использован статистический анализ официальных данных для изучения структуры активов и динамики цифровых инвестиций. Для выявления связи между ростом доли цифровых нематериальных активов и управленческими характеристиками применялись элементы корреляционного анализа и контент-анализ экспертных материалов. **Результаты исследования.** Показано, что рост цифровых нематериальных активов оказывает существенное влияние на формирование современного имущественного комплекса госсектора и усиливает их значение в системе управления. Установлено, что существующие подходы к учёту не отражают особенности создания, использования и морального устаревания цифровых активов, что снижает обоснованность управленческих решений. Раскрыта двойственная роль цифровых активов как объектов учёта и инструментов цифровой трансформации. Сформулированы рекомендации по учёту цифровых активов, повышающие прозрачность и эффективность управления, а также предложены подходы к количественной оценке влияния роста нематериальных активов на качество управления государственным имуществом и к оценке эффективности цифровых ресурсов. Представлен единый алгоритм анализа влияния нематериальных активов на качество управления государственным имуществом. **Практическое применение.** Результаты исследования могут быть использованы при уточнении методических подходов к учёту и оценке цифровых нематериальных активов, а также при повышении эффективности, прозрачности и адаптивности управления государственным имуществом в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, нефинансовые активы, нематериальные активы, цифровые активы, государственный сектор, учёт активов, эффективность управления, цифровая экономика, управление государственным имуществом

Для цитирования: Диденко Д. В., Верига А. В. Цифровая трансформация учёта нефинансовых активов в госсекторе как фактор влияния на качество управления государственным имуществом // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 113-129. EDN: PMDJBB.

© Диденко Д.В., Верига А.В., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

DIGITAL TRANSFORMATION OF NON-FINANCIAL ASSET ACCOUNTING IN THE PUBLIC SECTOR AS A FACTOR INFLUENCING THE QUALITY OF STATE PROPERTY MANAGEMENT

Diana V. Didenko[1], Anna V. Veriga[2]
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia
[1]didenkodiana_05@mail.ru
[2]veriga-av@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-8176-5413

Abstract. **Problem.** In the context of digital transformation of the public sector, a steady restructuring of the composition of non-financial assets of public institutions is observed, characterized by a growing share of intangible assets, primarily digital ones. However, there is currently no clear quantitative link between the growth of digital intangible assets and managerial outcomes, and a methodological gap persists between the economic essence of digital assets and the practice of their recognition in accounting, which leads to distortion of financial information and a decline in the quality of state property management. **Methodology.** The study was conducted within the framework of the theory of digital transformation of the public sector and concepts of state property management. The work involved a theoretical conceptualization of key notions, as well as statistical analysis of official data to examine the structure of assets and the dynamics of digital investment. To identify the relationship between the growing share of digital intangible assets and managerial characteristics, elements of correlation analysis and content analysis of expert materials were applied. **Research Results.** It is demonstrated that the growth of digital intangible assets exerts a significant influence on the formation of the contemporary property complex of the public sector and enhances their importance in the management system. It is established that existing accounting approaches do not reflect the specific features of the creation, use, and moral obsolescence of digital assets, which reduces the soundness of managerial decisions. The dual role of digital assets as both accounting objects and instruments of digital transformation is revealed. Recommendations on the accounting of digital assets are formulated, enhancing transparency and management efficiency, and approaches to quantitative assessment of the impact of intangible asset growth on the quality of state property management, as well as to evaluating the effectiveness of digital resources, are proposed. A unified algorithm for analyzing the influence of intangible assets on the quality of state property management is presented. **Practical Application.** The research results can be used to refine methodological approaches to the accounting and valuation of digital intangible assets, as well as to enhance the efficiency, transparency, and adaptability of state property management in the context of digital transformation.

Keywords: digital transformation, non-financial assets, intangible assets, digital assets, public sector, asset accounting, management efficiency, digital economy, state property management

For citation: Didenko, D. V., & Veriga, A. V. (2026). Digital transformation of non-financial asset accounting in the public sector as a factor influencing the quality of state property management. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 113–129. (In Russian). EDN: PMDJBB.

Введение

В условиях цифровой трансформации государственного сектора, ориентированной на повышение эффективности и прозрачности управления, возрастает значение корректного учёта нефинансовых активов (НФА), формирующих основу государственного имущественного комплекса. Информация о составе и стоимости данных активов служит ключевой базой для принятия управленческих решений. В последние годы наблюдается устойчивая тенденция изменения структуры НФА в пользу нематериальных активов (НМА), прежде всего цифровых. Рост инвестиций в программное обеспечение, информационно-коммуникационные технологии и цифровые платформы обусловливает необходимость пересмотра традиционных подходов к их учёту и оценке.

© Didenko, D.V., Veriga A.V., 2026

Вместе с тем цифровые НМА продолжают рассматриваться как единая группа с классическими НМА, что не позволяет в полной мере учитывать их специфику и управленческое значение. В условиях реализации государственных программ цифрового развития актуализируется задача анализа влияния цифровой трансформации учёта НФА на качество управления государственным имуществом.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является оценка влияния цифровой трансформации учёта нефинансовых активов, прежде всего за счёт роста цифровых НМА, на качество управления государственным имуществом. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи: анализ структуры и динамики НМА в НФА госсектора на основе официальных статистических данных; исследование динамики и тенденций цифровых инвестиций в государственные учреждения через призму национальных проектов и на основе статистических данных Института статистических исследований и экономики знаний Высшей школы экономики (ИСИЭЗ НИУ ВШЭ); выявление и систематизация ключевых факторов цифровой трансформации, оказывающих влияние на структуру НФА и приводящих к росту доли цифровых НМА; определение взаимосвязи между долей цифровых НМА и показателями качества управления государственным имуществом; анализ существующей практики учёта и оценки цифровых НМА, формирование практических рекомендаций по их совершенствованию; оценка экономического эффекта от внедрения предложенных рекомендаций на достоверность финансовой отчётности и эффективность управления государственным имуществом, а также разработка методики количественной оценки влияния абсолютного и относительного (в структуре НФА) роста НМА на качество управления государственным имуществом.

Методы исследования

В исследовании использовались методы теоретического анализа – для определения и структурирования ключевых понятий; статистический анализ официальных данных – для анализа структуры и динамики НМА и тенденций цифровых инвестиций в государственном секторе, а также элементы корреляционного анализа – для выявления связей между долей НМА в структуре НФА и управленческими показателями. Дополнительно применялся контент-анализ экспертных публикаций и обзоров – для выявления ключевых факторов цифровой трансформации и анализа существующей практики учёта и оценки цифровых НМА.

Использование искусственного интеллекта. Авторы не использовали генеративный искусственный интеллект при подготовке статьи.

Результаты исследования и их обсуждение

Цифровая трансформация государственного управления рассматривается как глубокое изменение механизмов функционирования органов власти на основе современных технологий. Цифровые технологии являются основой качественно нового государственного управления и важным атрибутом цифровой инновационной экономики [1, с. 66]. Их внедрение позволяет существенно повысить эффективность управленческих процессов, ускорить обработку информации и расширить возможности анализа данных.

Под цифровой трансформацией понимается внедрение технологических решений в деятельность государственных органов и организаций, направленное на существенное повышение эффективности их работы и формирование единой электронной среды взаимодействия. Речь идёт не только о внедрении отдельных технологий, но и о более широком преобразовании содержания государственного управления – его функций, процедур и этапов управленческого цикла [2, с. 344].

Необходимость таких преобразований закреплена в распоряжении Правительства РФ от 22.10.2021 № 2998-р[1], где особое внимание уделяется формированию единого цифрового пространства, повышению прозрачности управленческих процессов и снижению издержек [3, с. 88]. В документе подчёркивается, что внедрение цифровых решений должно

[1] Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления: Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 г. N 2998-р.
URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/#review.

охватывать не только информационные системы, но и сами механизмы управления государственными ресурсами.

Продолжением данных преобразований выступает национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»[2], реализация которого запланирована на период с 2025 по 2030 годы. Он направлен на комплексную цифровую трансформацию государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

На фоне этих изменений всё чаще обсуждается вопрос управления государственным имуществом и, как следствие, возрастает значение НФА, поскольку именно они формируют материальную и технологическую основу работы государственных учреждений и связаны с выполнением их функций. Состояние и структура этих активов напрямую влияют на эффективность использования государственных ресурсов, поскольку их грамотный учёт и управление позволяют повысить прозрачность финансовой отчётности, улучшить качество управленческих решений и обеспечить устойчивое развитие организаций [4, с. 35].

Нефинансовыми считаются активы, используемые в хозяйственной деятельности организации более одного года или обычного операционного цикла, если он превышает один год, переносящие свою стоимость на стоимость готовой продукции по частям и способные приносить организации выгоды в будущем[3]. К НФА относятся основные средства, непроизведённые и нематериальные активы, материальные запасы, имущество казны, права пользования активами, а также биологические активы[4]. Перечисленные элементы образуют имущественную основу государственного сектора.

Основу имущественного комплекса традиционно составляют основные средства, однако по мере развития цифровой экономики возрастает доля нематериальных ресурсов.

Данные тенденции прослеживаются в формировании доходов органов государственной власти. Так, например, по состоянию на 1 января 2024 года на балансе центрального аппарата Минэнерго России числились НМА в сумме 59,1 млн руб., на 1 января 2025 года – 224,8 млн руб., что в 3,8 раза больше.

Информация о принятых Минэнерго России в 2024 году НМА стоимостью свыше 0,5 млн руб. и постановке на учёт в реестре федерального имущества приведена в таблице 1 (составлена на основе данных[5]).

В 2024 году на учёт было принято несколько крупных цифровых объектов. Наибольшую стоимость имеет государственная информационная система «Цифровые госуслуги Минэнерго России». Стоимость данного актива составила 100,7 млн руб. Существенный объём инвестиций был также направлен на создание автоматизированной системы «Базовая единая интеграционная платформа ИТ-инфраструктуры Минэнерго России», стоимость которой составила 41,2 млн руб.

Кроме того, в состав НМА был включён автоматизированный комплекс по ведению электронного реестра объектов топливно-энергетического комплекса (ГИС АКРО ТЭК) стоимостью 20,8 млн руб., а также корпоративный портал Минэнерго России стоимостью 2,9 млн руб. Все перечисленные объекты были поставлены на учёт и внесены в реестр федерального имущества.

---

[2] Цифровая трансформация и национальный проект «Экономика данных» / Минцифры: Электронно-информационное издание. URL: https://digital.gov.ru/target/naczionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva.

[3] Представление бухгалтерской (финансовой) отчётности: федеральный стандарт бухгалтерского учёта для организаций государственного сектора, утверждён приказом Минфина России от 31 декабря 2016 года № 260н. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=353295#h230.

[4] Единый план счетов бухгалтерского учёта государственных финансов: федеральный стандарт бухгалтерского учёта государственных финансов. Утверждён приказом Министерства финансов Российской Федерации от 30 августа 2024 г. № 121н. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=478910#h1015.

[5] Заключение Счётной палаты Российской Федерации о результатах внешней проверки исполнения Федерального закона «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» и бюджетной отчётности об исполнении федерального бюджета за 2024 год в Министерстве энергетики Российской Федерации (Министр энергетики Российской Федерации Цивилёв С. Е.). Счётная палата Российской Федерации: Электронно-информационное издание. URL: https://ach.gov.ru/upload/iblock/ef2/1ygq67ljww3nj1r6ipymkm08wc1htwoi/GRBS-Minenergo.pdf.

Таблица 1 – Информация о принятых Минэнерго России нематериальных активах в 2024 году
Table 1 – Information on intangible assets adopted by the Russian Ministry of Energy in 2024

Счёт учёта	Основные средства	Кол-во	Стои-мость, млн руб.	Информация о внесении в реестр федерального имущества (РНФИ/ дата РНФИ)
102.3I	Автоматизация процессов предоставления государственных услуг и осуществления государственных функций (ГИС «Цифровые госуслуги Минэнерго России»)	1	100,7	П23770640981 / 07.03.2024
102.3I	Автоматизированная система «Базовая единая интеграционная платформа ИТ-инфраструктуры Минэнерго России» (ЕИП Минэнерго)	1	41,2	П23770644284 / 21.03.2024
102.3I	Государственная информационная система. Автоматизированный комплекс по ведению в электронном виде реестра объектов ТЭК (ГИС АКРО ТЭК)	1	20,8	В23770632372 / 30.01.2024
102.3I	Корпоративный портал Минэнерго России	1	2,9	П23770698535 / 28.12.24
	ИТОГО:	**x**	**165,6**	**x**

В совокупности стоимость НМА, принятых к учёту в 2024 году, составила 165,6 млн руб. Анализ структуры этих активов показывает, что преобладают именно информационные системы и цифровые платформы, предназначенные для обеспечения функционирования государственных сервисов, интеграции информационных потоков и ведения специализированных реестров.

Вследствие этого можно отметить, что значительная часть инвестиций направляется на развитие цифровой инфраструктуры государственного управления.

Рост значения нематериальных ресурсов подтверждается и статистикой инвестиций в цифровую экономику РФ (рисунок 1)[6].

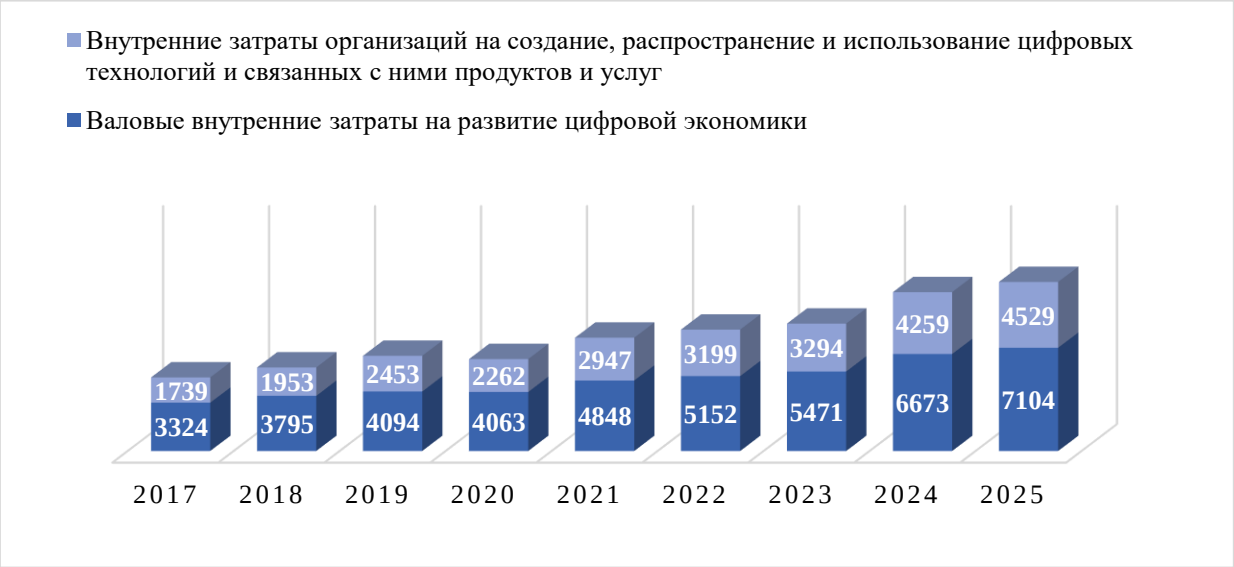


Рисунок 1 – Затраты на развитие цифровой экономики РФ, млрд руб.
Figure 1 – Expenditures on the development of the Russian Federation's digital economy, bln rub.

[6] Абдрахманова Г. И., Зинина Т. С., Ковалёв Г. Г. Динамика затрат на развитие цифровой экономики (2026) // Институт статистических исследований и экономики знаний: Электронно-информационное издание. URL: https://issek.hse.ru/news/1132489247.html.

Так, в период с 2017 по 2025 год фиксируется устойчивый рост затрат организаций государственного сектора в программное обеспечение, информационно-коммуникационные технологии и цифровые платформы[7,8].

Наибольшую долю формируют внутренние затраты организаций, что свидетельствует об активном внедрении информационных систем, программного обеспечения и цифровых сервисов в экономическую деятельность. Валовые затраты на развитие цифровой экономики за рассматриваемый период увеличились с 3324 млрд руб. в 2017 году до 7104 млрд руб. в 2025 году.

Показательным является и общий объём инвестиций в НМА. В 2025 году он достиг 2,8 трлн руб., что на 17 % выше уровня предыдущего года[9]. Значительная часть этих вложений направляется на развитие информационных технологий. Уже сейчас эффект от внедрения ИИ в отечественную экономику оценивается в 1 трлн руб., а к 2030 году он достигнет 10 трлн руб. [5, с. 6957]. В соответствии с Федеральным законом № 149-ФЗ[10] информационные технологии рассматриваются как процессы сбора, хранения, обработки и передачи информации, представляющей ценность для экономических субъектов.

В этих условиях постепенно меняется структура НМА организаций, а именно дополняется цифровыми компонентами. Расширение цифровой среды и активное использование информационных ресурсов приводят к появлению новых видов активов, существующих преимущественно в электронной форме и обладающих экономической ценностью. Вследствие этого цифровые элементы начинают занимать всё более заметное место в составе НМА организаций.

Рост доли цифровых НМА в государственном секторе объясняется несколькими взаимосвязанными факторами. Одним из ключевых факторов выступает развитие информационных технологий и цифровой инфраструктуры. Расширение применения программного обеспечения, информационных систем, цифровых платформ и баз данных приводит к формированию новых объектов экономической ценности. Эти ресурсы становятся важной частью имущественной базы организаций и учитываются в составе НМА.

Значительное влияние оказывает распространение цифровых прав и новых форм цифровых активов. Такие права могут выражаться в доступе к цифровым сервисам, участии в капитале организаций, получении дохода или распоряжении информационными ресурсами. Появление таких объектов приводит к расширению состава НМА и формированию новых категорий цифровых ресурсов [6, с. 214].

Ещё одним важным фактором выступает развитие рынка цифровых финансовых активов. Распространение технологий распределённых реестров, цифровых токенов и других финансовых инструментов приводит к появлению новых форм экономических ресурсов. Постепенно они начинают использоваться в финансовой и хозяйственной деятельности организаций. Вследствие этого увеличивается количество цифровых объектов, которые необходимо учитывать и проверять в рамках аудита [7, с. 117-118].

Немаловажное значение имеет и рост инвестиций в цифровые технологии и продукты. Всё чаще организации вкладывают средства в разработку программного обеспечения, создание цифровых платформ, развитие информационных систем и работу с данными. Это приводит к расширению объёма нематериальных ресурсов, связанных с цифровой инфраструктурой и объектами интеллектуальной собственности [8, с. 11-13].

---

[7] Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024.

[8] Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025.

[9] МЭР: интеллектуальная собственности в основном капитале компаний составляет 6,6 % / ТАСС: Электронно-информационное издание. URL: https://tass.ru/ekonomika/27214409.

[10] Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ. Принят Государственной Думой 8 июля 2006 года. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=503780.

В результате совокупного влияния этих факторов активнее формируются и накапливаются цифровые активы в государственных учреждениях. Их значение в экономике постепенно усиливается. Такие активы всё чаще рассматриваются как важный элемент, влияющий на стоимость организаций и эффективность их деятельности. В ряде отраслей их доля в стоимости компаний может достигать 80-90 % [9, с. 155].

Вследствие развития перечисленных процессов возникает необходимость систематизации цифровых ресурсов и их более чёткого разграничения в структуре активов организаций.

Цифровые активы рассматриваются как экономические активы нематериальной природы и цифровой формы, созданные с помощью цифровой технологии, проявляющие свою ценность (стоимость) в информационной системе и способные к гражданскому (имущественному) обороту [10, с. 45].

Данные ресурсы целесообразно рассматривать по нескольким группам в зависимости от их экономической природы и функционального назначения, так как это позволяет более чётко определить их роль в современной экономике и системе управления активами (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация цифровых активов
Figure 2 – Classification of digital assets

Так, на представленной схеме цифровые активы разделены на две крупные категории – финансовые и нефинансовые.

Цифровые финансовые активы (ЦФА) представляют собой финансовый инструмент, удостоверяющий цифровые права, которые выпускаются, учитываются и обращаются в виде записей в информационной системе на основе блокчейна [11, с. 106].

К ЦФА относятся ресурсы, обладающие выраженной инвестиционной или платёжной функцией. В эту группу входят цифровая валюта, а также различные виды токенов. Цифровая валюта представляет собой совокупность электронных данных, которые могут использоваться в качестве средства платежа или объекта инвестирования, а токены – записи

в распределённом реестре, которые удостоверяют определённые имущественные или обязательственные права владельца.

Вторая крупная группа представлена нефинансовыми цифровыми активами (НФЦА). Их экономическая ценность связана не столько с финансовыми операциями, сколько с использованием в информационной среде, созданием интеллектуального продукта или накоплением данных. В эту категорию входят виртуальное имущество, большие массивы данных, а также результаты интеллектуальной деятельности, существующие в цифровой форме.

Одним из видов НФЦА является виртуальное имущество. Под ним понимаются различные цифровые объекты, обладающие ценностью для пользователей и существующие исключительно в виртуальной среде.

В структуре НФЦА также выделяются результаты интеллектуальной деятельности в цифровой форме. К ним относятся 3D-модели, объекты цифрового искусства (digital art), компьютерная графика, электронная музыка и иные формы творческих произведений, создаваемых с использованием цифровых технологий. Эти объекты обладают признаками интеллектуальной собственности и могут участвовать в гражданском обороте при наличии соответствующих прав.

Ещё одним важным элементом цифровых ресурсов выступают большие данные (Big Data). Под ними понимается динамический массив разнообразной информации, который формируется из различных источников и постоянно обновляется.

Рассмотренная классификация показывает, что цифровые активы обладают сложной и многоуровневой структурой, а их систематизация по форме функционирования – финансовые и нефинансовые – позволяет более чётко определить их место в экономической системе. Такое разграничение облегчает их учёт, оценку и управление, а также способствует формированию более эффективных механизмов регулирования цифровых ресурсов в условиях современной цифровой экономики.

Рост доли цифровых НМА влияет не только на структуру имущества организаций, но и на качество управления государственными ресурсами. В научных работах всё чаще рассматривается связь между уровнем цифровизации активов и такими характеристиками управления, как эффективность, прозрачность и способность системы быстро адаптироваться к изменениям.

Прежде всего, увеличение цифровых активов повышает прозрачность управления государственным имуществом. Информационные системы, программное обеспечение и базы данных позволяют автоматизировать многие управленческие и учётные процессы. Вследствие этого быстрее обрабатывается информация, снижается количество ошибок, повышается точность расчётов, открытость и оперативность осуществления государственной функции по управлению имуществом [12, с. 29-31]. Кроме того, цифровые инструменты упрощают анализ больших массивов данных, что помогает быстрее выявлять неэффективное использование имущества и принимать более обоснованные решения [13, с. 41-42].

Одной из характеристик современного управления считается его способность быстро реагировать на изменения внешней среды. Увеличение доли цифровых НМА связано с усилением этой способности. Цифровые системы дают возможность быстрее обновлять информацию, корректировать управленческие процедуры и использовать новые способы анализа данных. В условиях быстро меняющейся цифровой экономики это особенно заметно, поскольку государственным учреждениям приходится регулярно адаптироваться к новым технологиям и требованиям регулирования [14, с. 109].

Помимо этого, цифровые активы используются как основа для объединения разных информационных систем государственного управления. Когда данные о государственном имуществе, финансовых потоках и управленческих процессах собираются в одной цифровой среде, у органов управления появляется больше возможностей для анализа. В итоге появляется возможность рассматривать государственное имущество не только как совокупность отдельных объектов, но и как комплекс взаимосвязанных ресурсов, эффективность использования которых может оцениваться на системном уровне [15, с. 19].

Проведённый анализ показывает, что увеличение доли цифровых НМА постепенно изменяет саму логику управления государственным имуществом. Если ранее управление строилось преимущественно на основе учёта материальных объектов, то в условиях цифровой экономики всё большую роль начинают играть информационные ресурсы,

программные решения и данные. Это позволяет повысить результативность управленческих процессов, обеспечить большую открытость информации и повысить гибкость системы управления [16, с. 194].

Следовательно, можно говорить о формировании новой модели управления государственными активами, в которой цифровые нематериальные ресурсы выступают в двойственной роли. С одной стороны, они выступают объектами бухгалтерского учёта и подлежат отражению, в соответствии с действующей классификацией[4], в составе НФА. С другой стороны, именно эти ресурсы обеспечивают автоматизацию финансовых и управленческих процессов, повышая точность, оперативность и аналитические возможности учётной системы.

Действующие методы бухгалтерского учёта в значительной степени ориентированы на материальные активы и традиционные нематериальные ресурсы. Вследствие этого в процессе управления цифровыми НМА формируется ряд проблем, требующих более детального рассмотрения.

Одной из ключевых проблем является отражение цифровых ресурсов в составе классических НМА без их отдельного выделения в группы для цифровых ресурсов. Например, криптовалюты могут отражаться как финансовые вложения, товары или иные активы в зависимости от целей их использования. Действующий план счетов не содержит отдельных счетов для учёта цифровых валют и цифровых финансовых активов. Вследствие этого специфика таких объектов часто не рассматривается отдельно, что осложняет оценку их значения в структуре государственного имущества и затрудняет управление ими [17, с. 7].

В учёте результатов интеллектуальной деятельности также могут быть проблемы с заключением контракта на создание НМА. На практике встречаются ситуации, когда непродуманное составление контракта приводит к тому, что, потратив бюджетные деньги, учреждение имеет лишь исключительную или неисключительную лицензию, не позволяющую ему в полной мере распоряжаться полученным результатом интеллектуальной деятельности.

Дополнительные трудности возникают при признании подобных объектов в бухгалтерском учёте. Если объект интеллектуальной собственности создаётся силами самого учреждения, исключительные права на него должны быть подтверждены документами. Для ряда объектов требуется государственная регистрация, например, в Роспатенте. Только после получения соответствующих документов объект может быть признан НМА и отражён в бухгалтерском балансе.

Сложности возникают и при модернизации цифровых ресурсов. Если изменения носят незначительный характер и направлены лишь на поддержание работоспособности программного продукта, такие расходы отражаются как текущие затраты и не увеличивают стоимость НМА [18, с. 964].

Отдельная проблема связана с оценкой роли цифровых ресурсов в деятельности организаций государственного сектора. Многие методики ориентированы на показатели патентной активности и количество зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности. Однако значительная часть цифровых решений, используемых государственными учреждениями, не оформляется в форме патентов или иных охраняемых результатов интеллектуальной деятельности. В итоге вклад таких решений в повышение эффективности работы учреждения оказывается недооценённым.

Существующие методы оценки во многом опираются на затратный подход и анализ структуры расходов на создание НМА. Первоначальная стоимость определяется исходя из фактических расходов на создание или приобретение актива [19, с. 613]. При этом такой способ показывает лишь понесённые расходы и не всегда отражает реальную экономическую ценность цифровых и интеллектуальных ресурсов. Со временем стоимость подобных активов может заметно меняться, поскольку она связана с тем, насколько эффективно используется технология, а также с рыночными условиями и другими внешними факторами.

Применять при оценке НМА можно также доходный подход, где ключевым фактором при определении стоимости является потенциальный доход, который собственник либо пользователь актива получит при использовании актива в своей хозяйственной деятельности, либо при реализации прав на его использование сторонним пользователям.

Потенциальному инвестору или покупателю необходимо учитывать продолжительность периода получения возможного дохода, а также вероятность возникновения и виды рисков, сопровождающих данный процесс. Основная проблема такого подхода связана с тем, что риски трудно точно оценить и учесть при расчётах.

Использование сравнительного подхода для определения стоимости актива целесообразно в том лишь случае, когда существует реальная возможность произвести оценку на основе достоверных и проверяемых данных о сопоставимых объектах, пригодных для сравнения. В случае с оценкой НМА каждый объект уникален и отличен от других, а информация, необходимая для анализа, отсутствует в открытом доступе либо недостоверна [20, с. 259].

Сложности возникают и при оценке результатов использования цифровых активов. Эффективность нематериальных ресурсов часто пытаются увязать с доходами от лицензионных соглашений или передачи прав. Однако для государственных учреждений такой подход приемлем не всегда, поскольку большинство информационных систем применяется внутри организации и не приносит прямого коммерческого дохода. Например, токены могут выпускаться не с целью заработка денег, а с целью благотворительной акции, поддержки выпуска нового продукта и решения прочих задач, по которым компания не стремится к повышению прибыльности [21, с. 452]. Оценить такой эффект с помощью обычных финансовых показателей довольно трудно.

Отдельные трудности возникают и при документальном подтверждении операций с цифровыми активами. Традиционная система бухгалтерского учёта опирается на первичные документы, которые фиксируют факт совершения хозяйственных операций. В цифровой среде такую функцию могут выполнять токены, криптографические записи или данные распределённых реестров. Эти способы фиксации существенно отличаются от привычных бухгалтерских документов, поэтому вопрос их признания в качестве полноценного доказательства хозяйственных операций пока остаётся предметом обсуждения.

Сложности также связаны с состоянием нормативной базы и инфраструктуры рынка. В частности, отсутствует единый механизм взаимодействия между различными операторами информационных систем, а возможности вторичного обращения цифровых активов остаются ограниченными. В результате операции с цифровыми финансовыми активами пока встречаются нечасто, что затрудняет формирование устойчивой практики их бухгалтерского учёта.

Дополнительная группа проблем связана с контролем и аудитом операций с цифровыми активами. Использование технологий блокчейн, распределённых реестров и криптографии меняет сам характер финансовых операций. Аудиторам приходится работать с новыми источниками данных и применять иные методы проверки. Как внутренние, так и внешние аудиторы часто сталкиваются с недостатком компетенций в области цифровых технологий, что усложняет процесс проверки достоверности отчётности[11].

Проведённый анализ показал, что существующая система бухгалтерского учёта пока не полностью адаптирована к работе с цифровыми НМА и требует адаптации к новым условиям.

Одним из возможных направлений развития учёта цифровых ресурсов может стать уточнение структуры плана счетов, так как существующая система не предусматривает отдельного отражения многих видов цифровых активов, вследствие чего они учитываются в составе более общих категорий.

В качестве одного из решений может рассматриваться введение отдельного счёта «Цифровые активы». Другим вариантом является расширение аналитики в рамках счёта «Нематериальные активы». В этом случае внутри него могут быть выделены отдельные субсчета, например, «Виртуальное имущество», «Динамичные массивы данных», а также «Результаты интеллектуальной деятельности в цифровой форме».

[11] Чипуренко Е. В., Лисицкая Т. В. Бухгалтерский учёт и аудит цифровых активов: модификация нормативных и учётных подходов к идентификации и оценке: препринт отчёта о научно-исследовательской работе № 3. Москва: РАНХиГС, 2022. 38 с. URL: https://repec.ranepa.ru/rnp/wpaper/ w20220306.pdf.

Учёт финансовых цифровых активов может осуществляться либо на специальном счёте «Цифровые финансовые активы», либо через детализацию счёта 201 «Денежные средства учреждения». В рамках такого подхода возможно выделение двух аналитических субсчетов: «Цифровые финансовые активы» и «Цифровая валюта».

В итоге подобная детализация позволит более точно отразить структуру цифровых ресурсов в бухгалтерском учёте и упростит анализ их использования в деятельности государственных учреждений.

Ещё одним направлением развития является совершенствование методических подходов к оценке цифровых активов. Перспективным считаем комбинированный подход, при котором учитываются не только понесённые расходы, но и функциональная значимость цифрового ресурса, степень его использования и влияние на результаты деятельности организации.

Отдельного внимания требует развитие интегрированных информационных систем учёта государственного имущества с целью повышения прозрачности системы учёта и возможности целостной оценки состояния принадлежащих государству активов. Достижение этой цели возможно путём формирования цифровой среды – единой и позволяющей аккумулировать информацию из государственных учреждений и органов власти разных уровней.

Также для обеспечения более высокого уровня определённости, последовательной и системной реализации учётных процедур необходимы актуализация нормативной правовой базы и методических рекомендаций по учёту цифровых активов.

Помимо этого, требует уточнения подход к оценке зависимости между ростом доли НМА в общем объёме ресурсов и качеством государственного управления. Достичь этого возможно посредством использования системы показателей и количественных методов, позволяющих устанавливать корреляцию между динамикой как количественной, так и стоимостной доли НМА в НФА и характеристиками управления.

Анализ начинается с динамики стоимости НМА в сопоставимых единицах, которую даёт показатель абсолютного прироста ΔНМА:

$$\Delta\text{НМА} = \text{НМА}_t - \text{НМА}_{t-1}, \quad (1)$$

где НМА_t – стоимость нематериальных активов в текущем периоде;
НМА_{t-1} – стоимость нематериальных активов в предыдущем периоде.

ΔНМА показывает изменения в структуре имущества, что позволяет судить об уровне использовании цифровых технологий и информационных систем.

Дополнительно рассчитывается темп роста $\text{Т}_{\text{НМА}}$:

$$\text{Т}_{\text{НМА}} = \frac{\text{НМА}_t}{\text{НМА}_{t-1}} \times 100\ \%. \quad (2)$$

Сопоставление абсолютных значений показателей ΔНМА и $\text{Т}_{\text{НМА}}$ даёт представление о скорости увеличения объёма цифровых ресурсов.

Помимо абсолютных используется относительный показатель – доля НМА в нефинансовых активах $Д_{\text{НМА}}$:

$$Д_{\text{НМА}} = \frac{\text{НМА}}{\text{НФА}} \times 100\ \%, \quad (3)$$

где НМА – стоимость нематериальных активов;
НФА – стоимость нефинансовых активов учреждения.

Изменение доли показывает место цифровых ресурсов в структуре имущества. Рост чаще связан с расширением их использования, снижение – с ограниченными инвестициями или невысокой отдачей.

Для динамики рассчитывается и изменение доли $\Delta Д_{\text{НМА}}$:

$$\Delta Д_{\text{НМА}} = Д_{\text{НМА}_t} - Д_{\text{НМА}_{t-1}} \quad (4)$$

Отдельно оценивается эффективность использования НМА. Один из показателей – рентабельность НМА – $\text{Р}_{\text{НМА}}$:

$$\text{Р}_{\text{НМА}} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{НМА}} \times 100\ \% \quad (5)$$

Изменение $Р_{НМА}$ позволяет оценить результативность использования интеллектуальных ресурсов. При необходимости показатель можно разложить на факторы, связанные с основной деятельностью и отдачей от самих активов.

Показатель рентабельности НМА особенно значим в случаях, когда государственные учреждения осуществляют приносящую доход деятельность, что на сегодня актуально и широко распространено в государственном секторе. Его изменение позволяет оценить эффективность использования интеллектуальных, информационных и цифровых ресурсов с позиции их вклада в формирование финансового результата организации.

Для более точной оценки применяется корреляционный анализ, где рассматривается связь между ростом НМА и показателями управления государственным имуществом, такими как операционные затраты, скорость обработки информации, доступность услуг и характеристики управленческих решений.

Более общая оценка строится на интегральном показателе качества управления КУ:

$$КУ = f(УЭ_{ЦА}, K_1, K_2, K_3, K_4), \quad (6)$$

где K_1 – коэффициент скорости обработки информации;
K_2 – коэффициент автоматизации учётных операций;
K_3 – коэффициент интеграции информационных систем;
K_4 – коэффициент доступности управленческих данных;
$УЭ_{ЦА}$ – управленческий эффект от использования цифровых активов.

Значения КУ интерпретируются так: 0,85 и выше – высокий уровень, 0,7-0,85 – средний, ниже 0,7 – низкий уровень.

Коэффициенты рассчитываются следующим образом:

$$K_1 = \frac{T_{баз} - T_{факт}}{T_{баз}}, \quad (7)$$

где $T_{баз}$ – нормативное время обработки информации;
$T_{факт}$ – фактическое время обработки информации.

$$K_2 = \frac{V_{автом}}{V_{общ}}, \quad (8)$$

где $V_{автом}$ – объём автоматизированных операций;
$V_{общ}$ – общий объём учётных операций.

$$K_3 = \frac{N_{интегр}}{N_{сист}}, \quad (9)$$

где $N_{интегр}$ – количество интегрированных систем;
$N_{сист}$ – общее количество используемых информационных систем.

$$K_4 = \frac{V_{доступ}}{V_{общ}}, \quad (10)$$

где $V_{доступ}$ – объём доступных для использования данных;
$V_{общ}$ – общий объём накопленных данных.

Для оценки связи между ростом НМА и изменениями в управлении используем коэффициент влияния $K_{вл}$:

$$K_{вл} = \frac{ΔКУ}{(\frac{ΔД_{НМА}}{100})}, \quad (11)$$

где ΔКУ – изменение показателя качества управления;
$ΔД_{НМА}$ – изменение доли нематериальных активов.

Значения интерпретируются так: 0,7 и выше – влияние можно считать заметным, от 0,4 до 0,7 – умеренным, ниже 0,4 – слабым.

Этот показатель позволяет оценить, насколько изменения в структуре НМА соотносятся с изменениями в управлении государственным имуществом.

Принимая во внимание, что всё более существенной составляющей НМА становятся цифровые активы, отдельного внимания требует показатель управленческого эффекта от использования цифровых активов $УЭ_{ЦА}$, позволяющий сопоставлять изменения в цифровых ресурсах с изменениями в управленческих процессах. Подход к его расчёту зависит от специфики деятельности учреждения.

Варианты могут быть следующие:

$$УЭ_{ЦА} = f(\Delta RT, \Delta AU, \Delta OT, \Delta CI) \quad (12)$$

$$УЭ_{ЦА} = (\Delta RT + \Delta AU + \Delta OT + \Delta CI) / 4 \quad (13)$$

$$УЭ_{ЦА} = \sqrt[4]{\Delta RT \times \Delta AU \times \Delta OT \times \Delta CI} \quad (14)$$

$$УЭ_{ЦА} = (x_{RT} \times \Delta RT + x_{AU} \times \Delta AU + x_{OT} \times \Delta OT + x_{CI} \times \Delta CI)^{12}, \quad (15)$$

где ΔRT – сокращение времени обработки управленческой информации;
ΔAU – рост уровня автоматизации процессов;
ΔOT – повышение прозрачности операций;
ΔCI – улучшение координации между подразделениями;
x_{RT}, x_{AU}, x_{OT}, x_{CI} – весовые коэффициенты, значения которых определяются в зависимости от специфики деятельности учреждения.

Значения $УЭ_{ЦА}$ интерпретируются так: 0,85 и выше – высокий уровень, 0,7-0,85 – средний, ниже 0,7 – низкий уровень.

Согласно данной методике, зависимость между качеством управления государственным имуществом (КУ) и управленческим эффектом от использования цифровых активов ($УЭ_{ЦА}$) определяется как вложенная функция, где управленческий эффект $УЭ_{ЦА}$ формируется под влиянием цифровизации и цифровых активов, а интегральный показатель качества управления КУ зависит от его величины:

$$КУ = f(f(\Delta RT, \Delta AU, \Delta OT, \Delta CI), K_1, K_2, K_3, K_4) \quad (16)$$

Такая запись показывает, что:
цифровые активы изменяют управленческие процессы;
изменения процессов формируют управленческий эффект;
управленческий эффект влияет на итоговое качество управления государственным имуществом.

Для оценки влияния управленческого эффекта от использования цифровых активов на общий уровень качества управления рассчитывается коэффициент вклада управленческого эффекта от использования цифровых активов $K_{УЭ}$ в качество управления:

$$K_{УЭ} = \frac{УЭ_{ЦА}}{КУ}, \quad (17)$$

Значения $K_{УЭ}$ интерпретируются так: ≥ 1 – высокий уровень влияния; =1 – управленческий эффект соответствует общему уровню качества управления; < 1 – низкий уровень влияния.

Отдельно может рассматриваться эффективность цифровых активов с точки зрения их влияния на управленческие процессы. В этом случае используется показатель соотношения управленческого эффекта $УЭ_{ЦА}$ и затрат на создание или внедрение цифрового ресурса:

$$Э_{ЦА} = \frac{УЭ_{ЦА}}{З_{ЦА}}, \quad (18)$$

где $УЭ_{ЦА}$ – управленческий эффект от использования цифрового актива;
$З_{ЦА}$ – совокупные затраты на создание или внедрение цифрового актива.

Интерпретация показателя следующая: 1,2 и выше – высокий уровень эффективности, 0,8-1,2 – средний, ниже 0,8 – низкий.

Расчёт показателей управленческого эффекта осуществляется по общей формуле относительного отклонения:

$$\Delta X = \frac{X_{баз} - X_{факт}}{X_{баз}} \quad (19)$$

[12] Сокращение условных обозначений соответствуют международным: RT (Reduction of Time) – сокращение времени обработки управленческой информации; AU (Automation Uptake) – рост уровня автоматизации процессов; OT (Operational Transparency) – повышение прозрачности операций; CI (Coordination Improvement) – улучшение координации между подразделениями.

Описанные методики можно рассматривать как единый алгоритм анализа влияния нематериальных, в том числе цифровых, активов на качество управления государственным имуществом, представленный в виде схемы на рисунке 3.



Рисунок 3 – Алгоритм применения методик анализа влияния НМА на качество управления государственным имуществом
Figure 3 – Algorithm of application of methods for analyzing the impact of NMA on the quality of state property management

Данная схема отражает основные этапы исследования – от расчёта показателей динамики и структуры НМА до оценки управленческих эффектов и последующей интерпретации полученных результатов.

Подобные расчёты позволяют рассматривать цифровые активы не только как элемент бухгалтерского учёта, но и как один из факторов, связанных с изменениями в управлении государственным имуществом. В итоге появляется более целостное представление о том, какое место нематериальные ресурсы занимают в деятельности государственных учреждений и как они связаны с развитием управленческих практик в условиях цифровой экономики.

Выводы

В проведённом исследовании было рассмотрено влияние цифровой трансформации на систему управления государственными активами и место нематериальных ресурсов в этих изменениях. Было выявлено, что развитие цифровых технологий постепенно меняет структуру имущества государственных учреждений: помимо традиционных материальных объектов всё заметнее становятся программное обеспечение, информационные системы, базы данных и другие интеллектуальные ресурсы.

Анализ позволил выявить ряд проблем, связанных с их бухгалтерским учётом и оценкой. Существующая система учёта в значительной степени ориентирована на материальные активы и не всегда учитывает специфику цифровых объектов. В результате возникают сложности с их классификацией, оценкой и отражением в структуре государственного имущества.

Цифровые нематериальные активы в этой системе занимают двойственное положение. С одной стороны, они учитываются как объекты бухгалтерского учёта и входят в состав нефинансовых активов. С другой – именно эти ресурсы используются для автоматизации управленческих и финансовых процессов и фактически формируют технологическую основу современной системы управления.

В результате исследования предложены методика количественной оценки влияния роста нематериальных активов – как в абсолютном выражении, так и в их доле в нефинансовых активах – на качество управления государственным имуществом и методика оценки эффективности цифровых активов с точки зрения их влияния на качество управления. На основе полученных результатов рассматривается возможность формирования новых принципов учёта и управления цифровыми активами в государственном секторе.

Такой подход позволяет рассматривать цифровые ресурсы не только как элемент бухгалтерского учёта, но и как фактор, связанный с изменениями в управленческих процессах. В итоге появляется возможность более последовательно оценивать их влияние на использование государственного имущества, а также на эффективность и прозрачность управления в условиях цифровой экономики.

Список источников / References

1. Ки-Юан А. А., Лобкова Е. В. Цифровая трансформация системы государственного управления: оценка эффективности реализации проектов // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2022. Т. 10, № 2(57). С. 60-78. [Ki-Yuan, A. A., & Lobkova, E. V. (2022). Digital transformation of the public administration system: evaluation of the effectiveness of project implementation. *Current Directions of Scientific Research of the XXI Century: Theory and Practice*, *10*(2-57), 60–78. (In Russian)] https: //doi.org/10.34220/2308-8877-2022-10-2-60-78.

2. Черных В. В. Взаимосвязанность цифровых технологий при реализации задач государственного управления // Информатизация в цифровой экономике. 2023. Т. 4, № 4. С. 339-362. [Chernyh, V. V. (2023). Interconnectedness of digital technology in the implementation of public administration tasks. *Informatization in the Digital Economy*, *4*(4), 339–362. (In Russian)] https: //doi.org/10.18334/ide.4.4.120172.

3. Андреев Е. В., Полозков М. Г., Козлова В. И. Цифровая трансформация государственного сектора как необходимое условие перехода на инновационный тип развития экономики // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16, № 4. С. 87-97. [Andreev, E. V., Polozkov, M. G., & Kozlova, V. I. (2023). Digital transformation of the public sector as a necessary condition for the transition to an innovative type of economic development. *Economics, Taxes & Law*, *16*(4), 87–97. (In Russian)] https: //doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-4-87-97.

4. Лайпанова З. М., Байрамкулова М. А. Нематериальные активы: сущность, виды и отчётность // Журнал прикладных исследований. 2024. № S1. С. 32-36. [Laipanova, Z. M., & Bayramkulova, M. A. (2024). Intangible assets: essence, types and reporting. *Journal of Applied Research*, *S1*, 32–36. (In Russian)] https: //doi.org/10.47576/2949-1878.2024.73.76.004.

5. Рязанцева М. В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 11. С. 6951-6962. [Ryazantseva, M. V. (2024). Digital transformation of public administration. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *14*(11), 6951–6962. (In Russian)] https: //doi.org/10.18334/epp.14.11.122116.

6. Никонова Н. А. Новые нематериальные активы в виде цифровых активов и цифровых прав в современной экономике // Вестник науки. 2024. Т. 3, № 5(74). С. 213-217. [Nikonova, N. A. (2024). New intangible assets in the form of digital assets and digital rights in the modern economy. *Vestnik Nauki*, *3*(5-74), 213–217. (In Russian)] EDN: MCUOBY.

7. Манахова И. В., Колмыков К. А. Цифровые финансовые активы на современном финансовом рынке: систематизация опыта и трендов в России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2025. Т. 25, Вып. 2. С. 116-126. [Manakhova, I. V., & Kolmykov, K. A. (2025). Digital financial assets in the modern financial market: systematization of experience and trends in Russia. *Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law*, *25*(2), 116–126. (In Russian)] https://doi.org/10.18500/1994-2540-2025-25-2-116-126.

8. Александрова А. В., Царёва Е. Г. Роль нематериальных активов в создании стоимости компаний в условиях интеллектуальной экономики // Интеллектуальная собственность как базовое условие обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации: Сборник докладов XXVI Международной научно-практической конференции Роспатента, Москва, 29 сентября 2022 года / Выпускающий редактор Е.Г. Царёва. Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности», 2022. С. 11-14. [Alexandrova, A. V., & Tsareva, E. G. (2022). The role of intangible assets in creating value for companies in an intellectual economy. In *Intellectual property as a basic condition for ensuring the technological sovereignty of the Russian Federation* (pp. 11–14), Proceedings of the XXVI International Scientific and Practical Conference of Rospatent (September, 29, 2022), Moscow. The editor-in-chief is E.G. Tsareva. Moscow: Federal State Budgetary Institution "Federal Institute of Industrial Property". (In Russian)] EDN: HXHJXA.

9. Нематериальные активы и новая экономика: тенденции и перспективы / М. И. Гандымов, П. А. Рахманов, М. А. Бегмурадов, А. М. Бердиев // Молодой учёный. 2023. № 45(492). С. 155-156. [Gandymov, M. I., Rakhmanov, P. A., Begmuradov, M. A., & Berdiev, A. M. (2023). Intangible assets and the new economy: trends and prospects. *Young Scientist*, *45*(492), 155–156. (In Russian)] EDN: AEIZPB.

10. Лосева О. В. Виды и классификация цифровых активов для целей стоимостной оценки // Имущественные отношения в РФ. 2022. № 2(245). С. 45-57. [Loseva, O. V. (2022). Types and classification of digital assets for valuation purposes. *Property Relations in the Russian Federation*, *2*(245), 45–57. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2072-4098-2022-2245-45-57.

11. Хорошева Е. И. Финансы и финансовые отношения: ценностные ориентиры. Москва: Издательство "Перо", 2025. 219 с. [Khorosheva, E. I. (2025). *Finance and financial relations: value orientations*. Moscow: Pero Publishing House, 219 p. (In Russian)] ISBN 978-5-00258-384-3. EDN: OIRVGO.

12. Калоева М. О. Управление государственным имуществом в рамках цифровой трансформации // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. 2023. № 4. С. 29-32. [Kaloeva, M. O. (2023). State property management in the framework of digital transformation. *Municipal Property: Economics, Law, Management*, *4*, 29–32. (In Russian)] https: //doi.org/10.18572/2072-4314-2023-4-29-32.

13. Юнусова Д. А. Методы и способы оценки эффективности использования государственного имущества // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2023. Т. 38, № 4. С. 38-44. [Yunusova, D. A. (2023). Methods and methods of assessing the effectiveness of the use of state property. *Herald of Dagestan State University. Series 3: Social Sciences*, *38*(4), 38–44. (In Russian)] https: //doi.org/10.21779/2500-1930-2023-38-4-38-44.

14. Гилева Д. В. Цифровизация в бухгалтерском учёте // Вестник университета, 2022. № 2. С. 108-113. [Gileva, D. V. (2022). Digitalization in accounting. *Vestnik Universiteta*, *2*, 108–113. (In Russian)] https: //doi.org/10.26425/1816-4277-2022-2-108-113.

15. Антипин И. А., Власова Н. Ю., Шишкина Е. А. Цифровые технологии в развитии территорий: возможности и проблемы применения в практике государственного и муниципального управления // Управленец. 2024. Т. 15, № 6. С. 17-29. [Antipin, I. A., Vlasova, N. Yu., & Shishkina, E. A. (2024). Digital technologies in the development of territories: opportunities and problems of application in the practice of state and municipal management. *Upravlenets (The Manager)*, *15*(6), 17–29. (In Russian)] https: //doi.org/10.29141/2218-5003-2024-15-6-2. EDN: DNMGAN.

16. Диденко Д. В. Информационные технологии в учёте финансовых вложений // Молодёжная наука: вызовы и перспективы: материалы VIII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, 10 апреля 2025 г., Макеевка: в 10 т. / ФГБОУ ВО «Донбасская аграрная академия». Макеевка: ДОНАГРА, 2025. Т. VII. Секция Экономика. С. 191-194. [Didenko, D. V. (2025). Information technologies in accounting for financial investments. In *Youth science: challenges and prospects* (Vol. 7, Section «Economics», pp. 191–194), Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists (April, 10, 2025), Makeyevka. In 10 volumes. Makeyevka: DONAGRA. (In Russian)] URL: http://www.donagra.ru/konf.php#.

17. Гузов Ю. Н., Золочевская В. К. Учёт и аудит цифровых финансовых активов // Аудит. 2021. № 12. С. 4-10. [Guzov, Yu. N., & Zolochevskaya, V. K. (2021). Accounting and auditing of digital financial assets. *Audit*, *12*, 4–10. (In Russian)] EDN: UENRRH.

18. Кришталёва Т. И., Качкова О. Е. Учёт нематериальных активов в бюджетной сфере: проблемы и решения // Russian Journal of Management. 2024. Т. 12, № 2. С. 959-974.

[Krishtaleva, T. I., & Kachkova, O. E. (2024). Accounting for intangible assets in the public sector: problems and solutions. *Russian Journal of Management*, *12*(2), 959–974. (In Russian)] https: //doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-2-959-974.

19. Власова О. М., Калошина М. Н., Коржуева Л. М. Оценка эффективности формирования и использования НМА в государственных учреждениях // Управленческий учёт. 2021. № 11. С. 609-617. [Vlasova, O. M., Kaloshina, M. N., & Korzhueva, L. M. (2021). Evaluation of the effectiveness of the formation and use of IA in public institutions. *Management Accounting*, *11*, 609–617. (In Russian)] https://doi.org/10.25806/uu11-32021609-617.

20. Дегтярёв А. В. Методы оценки нематериальных активов в условиях цифровой экономики // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. Т. 2, № 2. С. 256-262. [Degtyarev, A. V. (2022). Methods of assessing intangible assets in the digital economy. *Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North. Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*, *2*(2), 256–262. (In Russian)] https://doi.org/10.34130/2070-4992-2022-2-2-256.

21. Станкевич В. С., Власов А. В. Обзор цифровых активов. Тенденции развития цифровых финансовых активов в РФ и прогноз развития // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Т. 18, № 2. С. 422-452. [Stankevich, V. S., & Vlasov, A. V. (2024). Overview of digital assets. Trends in the development of digital financial assets in the Russian Federation and the forecast of development. *Russian Journal of Economics and Law*, *18*(2), 422–452. (In Russian)] https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.2.422-452.

Информация об авторах
Д. В. Диденко – магистрант Донецкого филиала РАНХиГС; дипломант V Всероссийского конкурса научно-исследовательских работ студентов, магистрантов и аспирантов «Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика» в номинации «Эссе» (Донецк, 2024); дипломант VIII международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Молодёжная наука: вызовы и перспективы» (Макеевка, 2025); финалист Программы для молодых исследователей «Научный код» (Москва, 2026);
А. В. Верига – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учёта и аудита Донецкого филиала РАНХиГС; SPIN-код: 2735-0660; AuthorID: 287481; Research ID:114-582.

Information about the authors
D. V. Didenko – master's student at the Donetsk Branch of RANEPA; diploma winner of the V All-Russian competition of scientific research papers of students, undergraduates and postgraduates "Actual problems of economics and Management: theory and practice" in the Essay nomination (Donetsk, 2024); diploma winner of the VIII International Scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists "Youth Science: Challenges and Prospects" (Makeyevka, 2025); finalist of the Scientific Code Program for Young Researchers (Moscow, 2026);
A. V. Veriga – Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Auditing Department, Donetsk Branch of RANEPA; SPIN-code: 2735-0660; AuthorID: 287481; Research ID:114-582.

Вклад авторов:
Диденко Д. В. – написание исходного текста; итоговые выводы.
Верига А. В. – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии; доводка текста.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:
Didenko D. V. – writing the draft; final conclusions.
Veriga A. V. – scientific guidance; research concept; methodology development; text refinement.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 24.03.2026; одобрена после рецензирования 06.08.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 03/24/2026; approved after reviewing 08/06/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 130-140.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):130-140.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 352.075.2
JEL: R11, R52, Q56
EDN: QSHYIK

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАМКАХ ОЦЕНКИ УРОВНЯ БЛАГОУСТРОЙСТВА ЗЕЛЁНЫХ ПРОСТРАНСТВ В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ (НА ПРИМЕРЕ Г. ЕКАТЕРИНБУРГА)

Наталья Ивановна Маркова[1], Елена Анатольевна Качанова[2], Алексей Владимирович Родионов[3]
[1]Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Специализированный учебно-научный центр, Екатеринбург, Россия
[2]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления, Екатеринбург, Россия
[3]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал, Липецк, Россия
[1]markova@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-3246-212X
[2]kachanova-ea@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-0625-4936
[3]avrpost@bk.ru, https://orcid.org/0000-0002-9311-4896

Аннотация. В условиях концентрации населения в крупных городских агломерациях России, возрастания их промышленной нагрузки ключевым фактором экологической безопасности муниципальных образований становится не общая площадь озеленения, а объём и доступность качественных рекреационных зон (зелёных насаждений, парков, скверов, лесопарков). **Проблема.** Действующие нормативные и правовые акты органов местного самоуправления имеют заниженные нормативы экологической безопасности, а практика учёта зелёных насаждений вместе с придорожными маскирует реальный дефицит пригодных для активного отдыха и оздоровления территорий. **Методология.** Исследование выполнено на основе многоуровневого территориального подхода (муниципальное образование – административный район – жилой микрорайон). Использованы методы статистического анализа динамики финансирования и площадей зелёных насаждений на базе данных 2021-2025 годов, сравнительный анализ нормативно-правовой базы субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, данные официальных докладов о состоянии окружающей среды, а также натурные обследования и расчёт дефицита парковочной инфраструктуры как существенного фактора деградации городских газонов (корреляционный анализ Спирмена). **Результаты исследования.** Выявлено, что фактический норматив рекреационных зон в городе Екатеринбурге составляет лишь 4 м^2/чел., что в четыре раза ниже областных требований. На примере Орджоникидзевского района и микрорайона Эльмаш установлено, что дефицит парковочных мест (0,28 машино-места на квартиру при норме 0,4-1,2) приводит к деградации 27,2 тыс. м^2 газонов (коэффициент корреляции r = 0,84). **Практическое применение.** Разработаны практические рекомендации для органов местного самоуправления, включающие: коррекцию нормативов озеленения и парковочных мест, внедрение ежегодной инвентаризации зелёных насаждений с публичной интерактивной картой, установку автоматических станций мониторинга воздуха в промышленных зонах, стимулирование проектов инициативного бюджетированиям в развитии рекреационных зон. На взгляд авторов, реализация представленных рекомендаций не потребует изменений федерального экологического законодательства и направлена на повышение количества зелёных пространств городов.

Ключевые слова: органы местного самоуправления, зелёные насаждения, благоустройство территории, доступность рекреационных зон, промышленное загрязнение мегаполисов

Для цитирования: Маркова Н. И., Качанова Е. А., Родионов А. В. Муниципальное управление в рамках оценки уровня благоустройства зелёных пространств в городской среде (на примере г. Екатеринбурга) // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 130-140. EDN: QSHYIK.

© Маркова Н.И., Качанова Е.А., Родионов А.В., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

MUNICIPAL GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF ASSESSING THE LEVEL OF IMPROVEMENT OF GREEN SPACES IN THE URBAN ENVIRONMENT (A CASE STUDY OF YEKATERINBURG)

Natalia I. Markova[1], Elena A. Kachanova[2], Aleksey V. Rodionov[3]
[1]Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Specialized Educational and Scientific Center, Yekaterinburg, Russia
[2]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management, Ekaterinburg, Russia
[3]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Lipetsk Branch, Lipetsk, Russia
[1]markova@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-3246-212X
[2]kachanova-ea@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-0625-4936
[3]avrpost@bk.ru, https://orcid.org/0000-0002-9311-4896

Abstract. In the context of population concentration in large Russian urban agglomerations and their growing industrial burden, the key factor of environmental safety of municipalities has become not the total area of green spaces, but the volume and accessibility of high-quality recreational zones (green spaces, parks, squares, forest parks). **Problem.** The current regulatory and legal acts of local self-government bodies have underestimated environmental safety standards, and the practice of accounting for green spaces together with roadside plantings masks the real deficit of territories suitable for active recreation and health improvement. **Methodology.** The study is based on a multi-level territorial approach (municipality – administrative district – residential microdistrict). Methods used include statistical analysis of the dynamics of financing and green space areas based on 2021–2025 data, comparative analysis of the regulatory framework of the constituent entities of the Russian Federation and local self-government bodies, data from official environmental reports, as well as field surveys and calculation of the parking infrastructure deficit as a significant factor in the degradation of urban lawns (Spearman correlation analysis). **Research Results.** It has been revealed that the actual standard of recreational zones in the city of Yekaterinburg has been only 4 m² per capita, which is four times lower than the regional requirements. Using the example of the Ordzhonikidzevsky district and the Elmashesky microdistrict, it has been established that the parking space deficit (0.28 parking spaces per apartment with a norm of 0.4–1.2) has led to the degradation of 27.2 thousand m² of lawns (correlation coefficient r = 0.84). **Practical Application.** Practical recommendations for local self-government bodies have been developed, including: correction of greening and parking space standards, introduction of annual inventory of green spaces with a public interactive map, installation of automatic air monitoring stations in industrial zones, and stimulation of participatory budgeting projects in the development of recreational zones. In the authors' view, the implementation of the presented recommendations will not require changes to federal environmental legislation and is aimed at increasing the number of green spaces in cities.

Keywords: local governments, green spaces, landscaping, accessibility of recreational areas, industrial pollution of megacities

For citation: Markova, N. I., Kachanova, E. A., & Rodionov, A. V. (2026). Municipal governance in the context of assessing the level of improvement of green spaces in the urban environment (a case study of Yekaterinburg). *Scientific Journal "Manager", 3*(117), 130–140. (In Russian). EDN: QSHYIK.

Введение

Продолжающаяся интенсивная урбанизация населения на территории большинства субъектов России и рост антропогенной нагрузки зелёных пространств крупных городских округов-мегаполисов ставят перед органами местного самоуправления ряд первостепенных задач по экологической безопасности.

© Markova, N.I., Kachanova, E.A., Rodionov, A.V., 2026

В данной публикации в качестве ключевого фактора муниципальной экологической безопасности рассматривается не общая площадь озеленения на территории, а доступность рекреационных зон (парков, скверов и лесопарков), подходящих для отдыха жителей. Озеленение вдоль муниципальных автодорог и подъездных путей исключается, поскольку оно не выполняет рекреационную функцию, подвержено загрязнению и не может компенсировать нехватку качественных общественных пространств.

Исследование, посвящённое анализу экологической безопасности крупных городских округов, приобретает очевидную актуальность в условиях нарастающей антропогенной нагрузки и дисбаланса в распределении рекреационных зон.

Комплексный анализ текущих тенденций благоустройства, выявление факторов деградации зелёных насаждений и оценка эффективности бюджетных расходов позволят разработать стратегию оптимизации системы озеленения на муниципальном уровне с акцентом на обеспечение доступности качественных общественных пространств для населения.

Среди отечественных и зарубежных исследователей, посвятивших свои работы данной проблематике, можно выделить следующих авторов: Е. С. Гагарина [1], С. Н. Бобылёв [2], Ф. Коаччи [3], Л. А. Парамонова [4], И. А. Ильченко [5], И. П. Нужина, О. В. Егорова, А. Касимова [6], Н. Г. Иванова, В. А. Федосов [7], В. И. Теличенко, А. А. Бенуж, Е. А. Сухинина [8], С. Н. Котлярова [9], О. Н. Быстрицкая [10], О. Н. Дьячкова, А. Е. Михайлов [11], М. В. Борисов, Н. В. Бакаева, И. В. Черняева [12], Е. А. Качанова [13], В. М. Апахова [14].

Высокая научная активность в изучении этой проблематики подтверждает, что экологическая безопасность выступает ключевой детерминантой качества городской среды и находится в центре внимания как научного сообщества, так и органов местного самоуправления.

Цель и задачи исследования – разработка практических рекомендаций для органов местного самоуправления городских округов по оптимизации озеленения территории на базе комплексной оценки уровня благоустройства зелёных пространств муниципального образования с акцентом на доступность рекреационных зон и выявление факторов, влияющих на экологию.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования решались следующие задачи:

оценить экологическую ситуацию и уровень загрязнения атмосферного воздуха на уровне городского округа и в промышленных районах;

провести детальный анализ состояния зелёных зон на районном уровне;

выполнить локальное исследование на уровне микрорайона для выявления конкретных факторов деградации зелёных пространств;

систематизировать выявленные проблемы по уровням управления и определить ключевые «узкие места»;

разработать практические рекомендации для органов местного самоуправления по оптимизации озеленения и повышению экологической безопасности.

Методы исследования

Для корректной диагностики проблем и выработки управленческих решений в данном исследовании применён системный подход. Рассмотрение на уровне городского округа позволяет оценить макроэкономические и нормативные параметры благоустройства: динамику финансирования, соответствие муниципальных нормативов региональным требованиям, интегральную обеспеченность жителей зелёными насаждениями. По мнению авторов, общегородские показатели нивелируют локальные различия, что делает необходимым переход к районному уровню (на примере одного из административных районов города – Орджоникидзевского), где проявляется специфика промышленной нагрузки. Детализация до локального уровня (жилой микрорайон – Эльмаш) позволяет установить конкретные факторы деградации зелёных пространств в условиях точечной застройки и нехватки парковочной инфраструктуры. Таким образом, переход от общего

к частному обеспечивает выработку обоснованных рекомендаций для муниципального управления.

Использование искусственного интеллекта. Генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Городской округ Екатеринбург – крупнейший промышленный центр Урала с населением более 1,5 миллиона человек – характеризуется сложной экологической ситуацией, возникающей из-за концентрации ряда предприятий чёрной и цветной металлургии, машиностроения и энергетики. Количество объектов озеленения общего пользования с лесопарковым кольцом Екатеринбурга составляет 178 единиц (14 лесных парков, 34 городских парка, 106 скверов и 24 бульвара) [15].

Общая площадь зелёных насаждений в пределах городской черты за 2021-2025 годы и объёмы финансирования озеленения городской территории, согласно подпрограмме «Благоустройство и озеленение территории муниципального образования "город Екатеринбург" на 2021-2025 годы» представлены в таблице 1 (составлена по данным [1,2]).

Таблица 1 – Динамика изменения площади зелёных насаждений и финансирования в пределах городской черты г. Екатеринбурга
Table 1 – Dynamics of changes in the area of green spaces and funding within the city limits of Yekaterinburg

Год	Площадь, га	Объём финансирования, тыс. руб.
2021	141 202	374 768
2022	139 166	386 333
2023	152 289	426 068
2024	153 177	433 711
2025	160 946	438 978

По данным Росстата, в российских городах структура зелёных насаждений распределяется неравномерно: около 52 % всей зелени приходится на городские леса, в то время как парки, скверы и бульвары занимают лишь около 2 % территории. Это свидетельствует о том, что большая часть «зелёного фонда» находится на периферии, а не в повседневной городской среде.

За период с 2021 по 2025 год расходы на содержание зелёных объектов существенно возросли, что свидетельствует о серьёзном подходе к благоустройству городской среды и подчёркивает стратегическую направленность на улучшение качества жизни горожан и сохранение экосистемы города.

Обеспеченность жителей зелёными насаждениями (15,8 м^2/чел.) включает озеленение вдоль дорог, что завышает реальную доступность рекреационных зон. Муниципальный норматив озеленения составляет всего 4 м^2/чел. – в четыре раза меньше областного [16]. Обеспеченность озеленёнными территориями общего пользования (парки, скверы, сады, бульвары) должна составлять не менее 15-20 м^2 на человека. Согласно Нормативами градостроительного проектирования Свердловской области, обеспеченность жителей зелёными насаждениями (15,8 м^2/чел.) с учётом придорожных полос превышает реальную доступность рекреационных зон [17]. При исключении последних фактическая обеспеченность ими оказывается значительно ниже нормативов.

[1] Государственный доклад «О состоянии окружающей среды на территории Свердловской области в 2024 году» / Министерство природных ресурсов и экологии Свердловской области. URL: https://mprso.midural.ru/upload/uf/0cf/mco9bngwifcklxp3d5oera8xd8h3ix61/Gosudarstvennyy-doklad-2024.pdf.

[2] Постановление Администрации города Екатеринбурга Свердловской области от 28 октября 2020 г. № 2189 «Об утверждении Муниципальной программы "Улучшение благоустройства территории муниципального образования "город Екатеринбург" на 2021-2025 годы» (с изменениями и дополнениями). URL: https://base.garant.ru/74834713/.

Таким образом, на городском уровне фиксируется положительная динамика финансирования, но сохраняются нормативные и структурные проблемы.

Особого внимания заслуживает анализ эффективности бюджетных расходов. За пятилетний период объём финансирования вырос на 17,1 % (с 374,8 млн до 439,0 млн руб.), однако площадь зелёных насаждений увеличилась лишь на 14 % (с 141,2 тыс. га до 160,9 тыс. га). При этом темпы прироста финансирования опережают темпы прироста площади, что свидетельствует о росте затрат на содержание существующих объектов, а не о создании новых рекреационных зон. Затраты распределены неравномерно: большая часть средств направляется на содержание лесопарков (как наименее проблемных объектов), тогда как внутриквартальные и придомовые территории, испытывающие максимальную антропогенную нагрузку, получают финансирование по остаточному принципу. Данный дисбаланс требует пересмотра приоритетов бюджетного распределения с акцентом на локации с высокой плотностью населения и низкой обеспеченностью рекреационными зонами.

В структуре выбросов от стационарных источников в Екатеринбурге преобладают оксиды азота, которые составляют около 57 % от общего объёма. На долю углеводородов приходится примерно 23 %, оксида углерода – около 19 %, выбросы диоксида серы крайне малы (приблизительно 1 %). Автотранспорт является доминирующим источником загрязнения воздуха оксидами азота в крупных городах, где его доля в суммарных выбросах часто превышает 60-80 %[3].

По результатам наблюдений в 2024 г. уровень загрязнения атмосферного воздуха города отнесён к категории «высокий». Значение комплексного индекса загрязнения атмосферы определили концентрации формальдегида, взвешенных веществ, диоксида азота, аммиака и углерода (сажи). СИ = 5,2 для оксида углерода; НП = 3 % для взвешенных веществ и оксида углерода[1].

В связи с такими объёмами и составом выбросов Екатеринбург входит в число самых загрязнённых городов Уральского федерального округа и регулярно попадает в федеральные рейтинги по ухудшению качества атмосферного воздуха. Это оказывает прямое негативное влияние на экологические рейтинги города, несмотря на то что у Екатеринбурга одна из крупнейших по площади долей зелёных насаждений.

Большая суммарная площадь лесопарков и зелёных зон, на взгляд авторов, не компенсирует локальные риски:

неравномерное распределение зелёных массивов;

удалённость крупных лесопарков от зон с интенсивными выбросами;

недостаток плотных защитных посадок в промышленных и жилых приграничных районах;

ухудшающееся качество воздуха в периферийных и промышленных зонах.

Общегородской анализ промышленного влияния показывает, что экологические проблемы имеют ярко выраженную территориальную привязку. Поэтому следующим этапом исследования является анализ состояния конкретного района, где промышленная нагрузка максимальна. Орджоникидзевский район выбран для детального анализа как территория с наибольшей концентрацией промышленных предприятий и одновременно высоким уровнем жилой застройки. Именно здесь противоречие между техногенной нагрузкой и потребностью в качественных зелёных зонах проявляется наиболее остро.

На стационарном посту контроля воздуха № 2 в Орджоникидзевском районе неоднократно фиксировались превышения предельно допустимых концентраций (ПДК) по ряду загрязнителей[4]:

формальдегид – в 1,1-1,3 раза;

фенол – в 1,2-1,9 раза;

[3] Влияние автотранспорта на состав атмосферного воздуха в жилых районах // Испытательная лаборатория «Веста». URL: https://testslab.ru/stati/vliyanie-avtotransporta-na-sostav-atmosfernogo-vozduha-v-zhilyh-rajonah/.

[4] Мишутина О., Большакова Е. Качество воздуха в Екатеринбурге: общая характеристика // Городской портал Екатеринбурга. URL: https://бризекс.рф/ecology/ehkologiya-ekaterinburga-kachestvo-vozduha-po-rajonam.

взвешенные вещества – в 1,1-1,3 раза;
этилбензол – в 1,1-1,3 раза;
оксид углерода – в 1,3-1,4 раза;
диоксид азота – в 1,6 раза.

Основными причинами ухудшения качества воздуха в районе являются длительные автомобильные заторы и присутствие промышленных предприятий.

В Орджоникидзевском районе насчитывается 14 зелёных зон (парков, лесопарков, скверов и зон отдыха). Однако их распределение неравномерно, а качество насаждений снижается под воздействием техногенной нагрузки.

Микрорайон Эльмаш, входящий в состав Орджоникидзевского района, является типичным примером «заводского» жилого массива, где исторически сложившаяся промышленная зона соседствует с плотной жилой застройкой. Анализ социально-экономической инфраструктуры этого микрорайона позволяет увидеть, как общие городские и районные проблемы проявляются в конкретной точке городского пространства. В настоящее время на его территории функционируют 6 крупных промышленных предприятий, и нагрузка на зелёные насаждения многократно выше, что подтверждается визуальным угнетением древостоев в лесопарках.

Характеристика микрорайона Эльмаш:
площадь – 29,1 км², население – 100-110 тыс. чел.;
площадь жилого фонда – 2 422 тыс. м²;
транспорт: метро (3 станции), трамваи, троллейбусы, автобусы;
зелёные зоны, парки, лесопарки, скверы – 5 (включая 2 лесопарка).

В микрорайоне много аварийных домов, часть из которых снесена, на их месте строятся новые жилые комплексы (ЖК): «Новация», «Доминанта», «Страна Энтузиастов», «К3», «Северный квартал», «Квартал Энтузиастов». Анализ проектной документации ЖК (апрель-май 2025 г.) выявил заметный дефицит парковочных мест (таблица 2).

Таблица 2 – Обеспеченность машино-местами в новых ЖК микрорайона Эльмаш
Table 2 – Provision of parking spaces in new residential complexes in the Elmash microdistrict

Жилой комплекс	Квартир	Машино-мест	Коэффициент (мест/квартиру)
ЖК «Новация»	512	148	0,29
ЖК «Доминанта»	380	102	0,27
ЖК «Страна Энтузиастов»	645	180	0,28
ЖК «К3»	420	118	0,28
ЖК «Северный квартал»	590	165	0,28
ЖК «Квартал Энтузиастов»	470	130	0,28
Среднее	503	141	0,28

Согласно СП 42.13330.2016, нормативное обеспечение по парковочным местам составляет 1,2 машино-места на квартиру (или 0,35-0,4 при минимальной оценке)[5].

Фактический показатель 0,28 существенно ниже нормы. Дефицит парковки приводит к хаотичной стоянке автомобилей на газонах, уплотнению почвы и гибели травяного покрова, что снижает эффективность зелёных насаждений.

Дефицит машино-мест в шести рассмотренных ЖК составляет:
при минимальном нормативе 0,4: $503 \times 0{,}4 - 141 = 60{,}2$ машино-места;
при полном нормативе 1,2: $503 \times 1{,}2 - 141 = 462{,}6$ мест.

В масштабах микрорайона с населением 100-110 тыс. человек суммарный дефицит парковок оценивается в 3 200-3 500 машино-мест.

[5] СП 42.13330.2016. Свод правил. Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений: актуализированная редакция СНиП 2.07.01-89* // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: https://docs.cntd.ru/document/456054209.

Согласно натурным обследованиям (апрель – сентябрь 2024 г.), на каждые 100 недостающих парковочных мест приходится до 85 м^2 вытоптанных газонов. Что позволяет экстраполировать данные на микрорайон: 3200 мест × 0,85 м^2 / 100 мест = 27,2 тыс. м^2 газонов, находящихся в стадии деградации.

Таким образом, дефицит парковочных мест является не сопутствующим, а прямым количественно измеряемым фактором деградации зелёных насаждений: на каждый дополнительный 1 % нехватки машино-мест приходится 0,75 % прироста вытоптанной площади газонов (коэффициент корреляции Спирмена $r = 0,84$, $p < 0,01$) [18].

Важным аспектом деградации зелёных зон в Эльмаше выступает не только механическое повреждение газонов из-за нехватки парковок, но и комплексное воздействие транспортного загрязнения на растительность. Повышенные концентрации диоксида азота и взвешенных частиц оказывают угнетающее действие на древесно-кустарниковую растительность: у лиственных пород фиксируется преждевременное пожелтение и опадение листвы, у хвойных – побурение хвои и снижение прироста побегов.

По данным натурных обследований, в радиусе 50-100 м от крупных транспортных артерий доля ослабленных и усыхающих деревьев достигает 38-45 %, тогда как в глубине жилых кварталов этот показатель не превышает 18-22 %. Это свидетельствует о том, что даже формально сохранённые зелёные массивы в условиях высокой транспортной нагрузки теряют свои экосистемные функции: снижается способность к фильтрации взвешенных частиц, депонированию углекислого газа и формированию комфортного микроклимата.

Дополнительным фактором риска является фрагментация зелёных массивов в результате точечной застройки. Новые жилые комплексы, возводимые на месте снесённых аварийных домов, зачастую не предусматривают буферных озеленённых полос между дворовыми территориями и транспортными магистралями. В результате рекреационные зоны оказываются «открытыми» для прямого воздействия выбросов, а их рекреационная ёмкость снижается из-за неудовлетворительных санитарно-гигиенических условий. При этом существующая практика компенсационного озеленения носит преимущественно формальный характер: высадка единичных саженцев вдоль тротуаров не способна заменить утраченные фрагменты связного зелёного каркаса и не обеспечивает необходимой плотности посадок для эффективной фильтрации загрязнений.

Особую сложность создаёт отсутствие системного учёта функционального назначения зелёных зон при планировании благоустройства. В муниципальных отчётах озеленение вдоль дорог суммируется с площадями парков и скверов, что искажает реальную картину обеспеченности жителей качественными рекреационными пространствами. Для объективной оценки необходимо вести раздельный учёт территорий по их функциональному назначению: рекреационные зоны общего пользования, защитные полосы вдоль транспортных магистралей, внутриквартальное озеленение и т. д. Такой подход позволит выявлять «узкие места» в структуре зелёного фонда и целенаправленно перераспределять бюджетные средства на восстановление наиболее уязвимых участков.

Исследование показывает, что в качестве критического фактора экологической безопасности муниципального образования должна рассматриваться не валовая площадь озеленения, а именно доступность рекреационных зон для населения. Также на примере жилого микрорайона Эльмаш было доказано, что активное жилищное строительство без пропорционального развития рекреационной инфраструктуры и без учёта нормативов по парковочным местам ведёт к деградации зелёных территорий. Таким образом, доказывается необходимость перехода декоративного озеленения к эколого-функциональному: научно обоснованный подбор ассортимента, оптимизация структуры насаждений, экологическая реставрация, системный мониторинг с обязательным раздельным учётом рекреационных и придорожных зелёных зон. Реализация предлагаемых мер не требует внесения изменений и дополнений в федеральное законодательство и может быть осуществлена в пределах полномочий органов местного самоуправления муниципального образования «город Екатеринбург».

Важным инструментом достижения поставленных целей выступает механизм повышения эффективности информационно-аналитического обеспечения деятельности органов местного самоуправления на основе цифровизации: внедрение геоинформационных систем для учёта и мониторинга зелёных насаждений, формирование единой базы данных по состоянию рекреационных территорий, применение инструментов пространственного анализа для выявления дефицитов озеленения и автоматизированной оценки нагрузки на зелёные зоны – это позволит принимать управленческие решения на объективной доказательной базе и повысить прозрачность планирования благоустройства [19].

Таким образом, анализ ситуации в микрорайоне Эльмаш демонстрирует, что проблема деградации зелёных пространств носит комплексный характер и требует согласованных мер в области градостроительного регулирования, транспортного планирования и экологического мониторинга. Эти выводы служат основой для формирования практических рекомендаций, изложенных в заключительной части работы.

Выводы

Проведённый анализ на трёх уровнях реализации муниципальных полномочий по благоустройству (город, район, микрорайон) позволяет систематизировать выявленные проблемы, требующие управленческого вмешательства органов местного самоуправления:

1. Нормативно-правовые (общегородской уровень): заниженный норматив озеленения (4 м^2/чел.) не стимулирует развитие новых зелёных зон;
2. Дефицит рекреационных зон в «промышленных» районах (районный и локальный уровни): на примере микрорайона Эльмаша – всего 5 зелёных зон на 100-110 тыс. жителей;
3. Недостаточная устойчивость насаждений к техногенному загрязнению (все уровни);
4. Дефицит системного мониторинга санитарного состояния зелёных насаждений и качества воздуха (отсутствие онлайн-мониторинга).

На основе выявленных проблем сформулированы предложения по оптимизации системы озеленения, структурированные по тем же уровням муниципального управления.

1. Нормативно-правовое совершенствование (общегородской уровень):

приведение муниципальных нормативов в соответствие с региональными требованиями: Администрации города Екатеринбурга необходимо увеличить норматив обеспеченности населения зелёными насаждениями общего пользования с 4 до 16 кв. м/чел. (в соответствии с областными нормативами градостроительного проектирования). Целевым ориентиром на среднесрочную перспективу (до 2030 г.) следует установить показатель в пределах 19-21 кв. м/чел., рекомендованный Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ) для городов с высоким уровнем промышленного загрязнения[6];

пересмотр нормативов парковочных мест: нужно пересмотреть требования к обеспеченности новых жилых комплексов машино-местами. Норматив следует повысить с фактических 0,28 до 0,8-1,2 машино-места на квартиру в соответствии с СП 42.13330.2016, а также ввести обязательное требование по организации гостевых парковок. Это позволит разгрузить внутридворовые территории и предотвратить хаотичную парковку на газонах.

2. Организация системного мониторинга (общегородской и районный уровни):

мониторинг зелёных насаждений: организовать ежегодную инвентаризацию зелёных насаждений на ключевых объектах (парки, скверы, лесопарки). Результаты мониторинга следует ежегодно публиковать в открытом доступе на официальном портале Екатеринбурга;

мониторинг качества воздуха в промышленных районах: необходимо усилить мониторинг качества воздуха в «промышленных» районах путём развёртывания дополнительной сети автоматических станций контроля загрязнения атмосферы. Данные должны передаваться в реальном времени на единый муниципальный портал экологической информации.

3. Усиление муниципального экологического контроля *за соблюдением правил благоустройства* (все уровни):

за незаконной парковкой на газонах: необходимо увеличить количество рейдов, применять фото- и видеофиксацию;

за самовольной вырубкой и повреждением зелёных насаждений.

[6] Глобальные рекомендации ВОЗ по качеству воздуха: [сайт] // Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ). 2021. 22 сентября. URL: https://www.who.int/ru/news-room/questions-and-answers/item/who-global-air-quality-guidelines.

4. Информационная политика и активное вовлечение населения (общегородской и локальный уровни):

публичные реестры и планы: необходимо обеспечить размещение на официальном портале Екатеринбурга интерактивной карты зелёных зон с информацией о каждом объекте;

инициативное бюджетирование: предусмотреть в муниципальной программе «Благоустройство и озеленение» отдельное направление по поддержке проектов благоустройства (инструмент инициативного бюджетирования), инициированных жителями [20]. Жители территорий смогут предлагать и софинансировать создание «карманных парков», скверов на месте снесённых аварийных домов и дополнительное озеленение дворовых территорий.

Предложенные меры формируют целостную систему муниципального управления озеленением, которая включает:

нормативное обеспечение (пересмотр нормативов, включение требований в разрешительную документацию);

финансовое обеспечение (увеличение бюджетных ассигнований, создание целевого фонда);

контрольно-надзорное обеспечение (системный мониторинг, административный контроль);

информационное обеспечение (публичные реестры, инициативное бюджетирование, общественный контроль).

Такой подход, на взгляд авторов, позволит перейти от реактивного к проактивному управлению, повысить эффективность бюджетных расходов, интеграцию экологической и градостроительной политики муниципальных образований, а также привлечь внебюджетные средства для обеспечения долгосрочной устойчивости зелёных пространств.

Исследование показывает, что в качестве критического фактора экологической безопасности муниципального образования должна рассматриваться не валовая площадь озеленения, а именно доступность рекреационных зон для населения. Также на примере жилого микрорайона Эльмаш было доказано, что активное жилищное строительство без пропорционального развития рекреационной инфраструктуры и без учёта нормативов по парковочным местам ведёт к деградации зелёных территорий. Таким образом, доказывается необходимость перехода декоративного озеленения к эколого-функциональному: научно обоснованный подбор ассортимента, оптимизация структуры насаждений, экологическая реставрация, системный мониторинг с обязательным раздельным учётом рекреационных и придорожных зелёных зон. Реализация предлагаемых мер не требует внесения изменений и дополнений в федеральное законодательство и может быть осуществлена в пределах полномочий органов местного самоуправления муниципального образования «город Екатеринбург».

Только комплексное решение этих задач позволит повысить устойчивость зелёных пространств крупных городских округов и реализовать их потенциал как реального (а не декларируемого) ключевого фактора экологической безопасности территории комфортного проживания населения.

Список источников / References

1. Гагарина Е. С. Зелёная инфраструктура и экосистемные услуги в устойчивом развитии городов // Архитектура и современные информационные технологии. 2023. № 1(62). С. 228-247. [Gagarina, E. S. (2023). Green infrastructure and ecosystem services in sustainable urban development. *Architecture and Modern Information Technologies*., *1*(62), 228–247. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/1998-4839-2023-1-228-247.

2. Развитие "зеленой" инфраструктуры в городах / С. Н. Бобылев, И. С. Завалеев, А. И. Завалеева, И. Ю. Ховавко // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2022. Т. 14, № 3(45). С. 48-61. [Bobylev, S. N., Zavaleev, I. S., Zavaleeva, A. I., & Khovavko, I. Yu. (2022). Development of "green" infrastructure in cities. *Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal*, *14*(3-45), 48–61. (In Russian)] https://doi.org/10.38050/2078-3809-2022-14-3-48-61.

3. Coacci, F. (2021). On The Principles of Global Environmental Justice. *Discourse-P*, *18*(1-42), 142–157. https://doi.org/10.24412/1817-9568-2021-1-142-157.

4. Парамонова Л. А. Озеленение территории города // Ceteris Paribus. 2022. № 12. С. 200-202. [Paramonova, L. A. (2022). Landscaping of the city territory. *Ceteris Paribus*, *12*, 200–202. (In Russian)] EDN: ZNKBZE.

5. Ильченко И. А. Система зелёных насаждений города как средообразующий фактор городского микроклимата // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2014. № 1(19). С. 37-42. [Ilchenko, I. A. (2014). The city's green space system as an environmental factor of the urban microclimate. *Vestnik of Taganrog Institute of Management and Economics*, *1*(19), 37–42. (In Russian)] EDN: SHTVWR.

6. Нужина И. П., Егорова О. В., Касимова А. А. Анализ и оценка уровня озеленения территории как фактора качества городской среды // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-1. С. 95-105. [Nuzhina, I. P., Egorova, O. V., & Kasimova, A. A. (2024). Analysis and assessment of the level of landscaping as a factor in the quality of the urban environment. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, *3-1*, 95–105. (In Russian)] https://doi.org/10.17513/vaael.3289.

7. Иванова Н. Г., Федосов В. А. Целеполагание молодёжных практик инициативного бюджетирования // Финансовый журнал. 2021. Т. 13, № 2. С. 83-92. [Ivanova, N. G., & Fedosov, V. A. (2021). Goal setting of youth practices of initiative budgeting. *Financial Journal, 13*(2), 83–92. (In Russian)] https://doi.org/10.31107/2075-1990-2021-2-83-92.

8. Теличенко В. И., Бенуж А. А., Сухинина Е. А. Межгосударственные «зелёные» стандарты для формирования экологически безопасной среды жизнедеятельности // Вестник МГСУ. 2021. Т. 16, № 4. С. 438-462. [Telichenko, V. I., Benuzh, A. A., & Sukhinina, E. A. (2021). Interstate "green" standards for the formation of an ecologically safe living environment. *Vestnik MGSU*, *16*(4), 438–462. (In Russian)] https://doi.org/10.22227/1997-0935.2021.4.438-462.

9. Котлярова С. Н. Зелёная инфраструктура городской среды: проблемы оценки // Экономика и управление. 2020. Т. 26, № 10(180). С. 1102-1108. [Kotlyarova, S. N. (2020). Green infrastructure of the urban environment: problems of assessment. *Economics and Management*, *26*(10-180), 1102–1108. (In Russian)] https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-10-1102-1108.

10. Быстрицкая О. Н., Ильина Т. Г. Исследовательские взгляды на проблемы формирования доходов местных бюджетов: российский и зарубежный опыт // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2023. № 63. С. 154-169. [Bystritskaya, O. N., & Ilyina, T. G. (2023). Research views on the problems of local budget revenue generation: Russian and foreign experience. *Tomsk State University Journal of Economics*, *63*, 154–169. (In Russian)] https://doi.org/10.17223/19988648/63/9.

11. Дьячкова О. Н., Михайлов А. Е. Управление городскими озеленёнными территориями общего пользования // Строительство: наука и образование. 2023. Т. 13, № 1. С. 152-173. [Dyachkova, O. N., & Mikhailov, A. E. (2023). Management of urban green areas of common use. *Construction: Science and Education*, *13*(1), 152–173. (In Russian)] https://doi.org/10.22227/2305-5502.2023.1.11.

12. Борисов М. В., Бакаева Н. В., Черняева И. В. Нормативно-техническое регулирование в области озеленения городской среды // Вестник МГСУ. 2020. Т. 15, № 2. С. 212-222. [Borisov, M. V., Bakayeva, N. V., & Chernyaeva, I. V. (2020). Regulatory and technical regulation in the field of urban landscaping. *Vestnik MGSU*, *15*(2), 212–222. (In Russian)] https://doi.org/10.22227/1997-0935.2020.2.212-222.

13. Качанова Е. А. Оценка дефицита местного бюджета в условиях глобальных вызовов: содержание, причины и пути оптимизации // Муниципалитет: экономика и управление. 2024. № 2(47). С. 26-33. [Kachanova, E. A. (2024). Assessment of the local budget deficit in the context of global challenges: content, causes and ways of optimization. *Municipality: Economics and Management*, *2*(47), 26–33. (In Russian)] https://doi.org/10.22394/2304-3385-2024-2-26-33.

14. Современные тенденции государственного и муниципального управления России: новые вызовы и приоритеты: монография / В. М. Апахова, Е. И. Васильева, Е. М. Волкова [и др.], под ред. Е. А. Качановой. Москва: Директ-Медиа, 2024. 76 с. [Apakhova, V. M., Vasilieva, E. I., Volkova, E. M., Zerchaninova, T. E., Kachanova, E. A., Kolesnikova, K. I., Orphonidy, A. V., & Akyulov, R. I. (2024). Modern trends in state and municipal governance in Russia: New challenges and priorities: a monograph (E. A. Kachanova, Ed.). Moscow: Direct-Media. 76 p. (In Russian)] ISBN 978-5-4499-4700-0.

15. Аткина Л. И., Булатова Л. В. Нормирование и размещение озеленённых территорий общего пользования г. Екатеринбурга // Пермский аграрный вестник. 2017. № 4(20). С. 146-152. [Atkina, L. I., & Bulatova, L. V. (2017). Rationing and placement of green areas of common use in Yekaterinburg. *Perm Agrarian Bulletin*, *4*(20), 146–152. (In Russian)] EDN: ZXHGRL.

16. Сродных Т. Б., Протазанова П. С., Морозова Д. Н. Скверы в современной жилой застройке в Академическом районе Екатеринбурга // Леса России и хозяйство в них. 2025. № 1(92). С. 69-80. [Srodnykh, T. B., Protazanova, P. S., & Morozova, D. N. (2025). Squares in modern residential buildings in the Academic district of Yekaterinburg. *Forests of Russia and Economy in Them*, *1*(92), 69–80. (In Russian)] https://doi.org/ 10.51318/FRET.2025.92.1.008.

17. Климанова О. А., Колбовский Е. Ю., Илларионова О. А. Экологический каркас крупнейших городов Российской Федерации: современная структура, территориальное планирование и проблемы развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Науки о Земле. 2018. Т. 63, № 2. С. 127-146. [Klimanova, O. A., Kolbovsky, E. Yu., & Illarionova, O. A. (2018). The ecological framework of the largest cities of the Russian Federation: modern structure, territorial planning and development problems. *Vestnik of Saint Petersburg University. Earth Sciences*, *63*(2), 127–146. (In Russian)] https://doi.org/10.21638/11701/spbu07.2018.201.

18. Кошелева Н. Н. Корреляционный анализ и его применение для подсчёта ранговой корреляции Спирмена // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. № 5. С. 23-26. [Kosheleva, N. N. (2012). Correlation analysis and its application for calculating Spearman's rank correlation. *Current Problems of the Humanities and Natural Sciences*, *5*, 23–26. (In Russian)] EDN: PACDWR.

19. Родионов А. В., Качанова Е. А., Богатырёв А. В. Механизм повышения эффективности информационно-аналитического обеспечения деятельности органов местного самоуправления на основе цифровизации // Russian Journal of Management. 2026. Т. 14, № 3. С. 335-342. [Rodionov, A. V., Kachanova, E. A., & Bogatyrev, A. V. (2026). A mechanism for increasing the effectiveness of information and analytical support for the activities of local governments based on digitalization. *Russian Journal of Management*, *14*(3), 335–342. (In Russian)] https://doi.org/10.29039/2409-6024-2026-14-3-335-342.

20. Качанова Е. А., Маркова Н. И. Цифровизация бюджетного процесса в городских округах: оценка влияния на инициативное бюджетирование // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-3. С. 423-427. [Kachanova, E. A., & Markova, N. I. (2024). Digitalization of the budget process in urban districts: assessment of the impact on initiative budgeting. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, *9-3*, 423–427. (In Russian)] https://doi.org/10.17513/vaael.3754.

Информация об авторах
Н. И. Маркова – кандидат педагогических наук, доцент, УрФУ;
Е. А. Качанова – доктор экономических наук, профессор, Уральский филиал РАНХиГС;
А. В. Родионов – доктор экономических наук, профессор, Липецкий филиал РАНХиГС.

Information about the authors
N. I. Markova – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, UrFU;
E. A. Kachanova – Doctor of Economics, Professor, Ural Branch of RANEPA;
A. V. Rodionov – Doctor of Economics, Professor, Lipetsk Branch of RANEPA.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

Contribution of the authors: all authors contributed equally to the publication.
The authors declare no conflicts of interest.

Статья поступила в редакцию 22.06.2026; одобрена после рецензирования 25.08.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 06/22/2026; approved after reviewing 08/25/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 141-153.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):141-153.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 353.2
JEL: R58
EDN: KCREHA

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ИССЛЕДОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ПРАКТИК РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В РЕГИОНАХ РОССИИ

Алексей Дмитриевич Нерослов[1], Дарья Михайловна Семенова[2], Наталья Павловна Паздникова[3]
Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Пермский край, Россия
[1]leha.neroslov.95@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-8870-1607
[2]d.m.semenova@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-4107-4634
[3]pazdnikovan@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0624-7894

Аннотация. **Проблема.** Статья посвящена проблеме институционального оформления реализации процессов внедрения и применения инструментов и практик устойчивого развития. Многообразный опыт регионов России показывает различное восприятие и применение инструментов устойчивого развития в рамках региональной политики. Целью данного исследования является изучение институционального оформления реализации концепции устойчивого развития в регионах России. **Методология.** Методологией исследования являются институциональный и системный подходы. Ключевыми методами исследования являются анализ нормативно-правовой базы регионов, анализ существующих рейтингов, проектов и программ, направленных на реализацию стратегии устойчивого развития региона, изучение отдельных практик регионов с целью выявления лучшего опыта. **Результаты исследования.** В ходе исследования был проведён анализ региональной документации по устойчивому развитию. На конец 2025 года только два региона (Республика Саха (Якутия) и Республика Чувашия) из 89 обладают стратегической документацией в области устойчивого развития. Выявлены уникальные практики формирования устойчивого развития на региональном уровне. В рамках анализа рассматривалось наличие нормативно-правовых актов, регламентирующих повестку устойчивого развития в регионе. Резюмируя сложившуюся практику в регионах, можно сделать вывод о различном методологическом восприятии концепции устойчивого развития регионами России и отсутствии системного подхода в реализации повестки. Реализацию концепции устойчивого развития в регионах России можно назвать нетипичной для российской модели законодательного регулирования. Сложившаяся практика конституирует горизонтальный способ развития регулирования, а не более привычный вертикальный. **Практическое применение.** Для решения сложившейся ситуации предлагается разработать методические рекомендации по разработке стратегии устойчивого развития для регионов Российской Федерации. Используя предложенный документ, региональные органы власти получат дополнительные инструменты создания стратегии устойчивого развития своего региона в рамках системного подхода.

Ключевые слова: устойчивое развитие, регионы России, ESG[1], органы региональной власти

Благодарности: исследования выполнены при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (проект № FSNM-2024-0005).

Для цитирования: Нерослов А. Д. Семенова Д. М., Паздникова Н. П. Исследование институциональных практик реализации концепции устойчивого развития в регионах России // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 141-153. EDN: KCREHA.

© Нерослов А.Д. Семенова Д.М., Паздникова Н.П., 2026

[1] Environmental, Social, Governance (окружающая среда, общество, управление) – подход к ведению бизнеса, который учитывает его влияние на экологию, социальную сферу и качество корпоративного управления.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

RESEARCH OF INSTITUTIONAL PRACTICES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE REGIONS OF RUSSIA

Alexey D. Neroslov[1], Daria M. Semenova[2], Natalia P. Pazdnikova[3]
Perm National Research Polytechnic University, Perm, Perm Krai, Russia
[1]leha.neroslov.95@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-8870-1607
[2]d.m.semenova@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-4107-4634
[3]pazdnikovan@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0624-7894

Abstract. **Problem.** The article is devoted to the problem of the institutional design of the implementation of the processes of implementation and application of tools and practices of sustainable development. The diverse experience of Russia's regions shows different perceptions and applications of sustainable development tools within the framework of regional policy. The purpose of this study is to study the institutional design of the implementation of the concept of sustainable development in the regions of Russia. **Methodology.** The research methodology is based on institutional and systemic approaches. The key research methods are the analysis of the regulatory framework of the regions, the analysis of existing ratings, projects and programs aimed at the implementation of the strategy of sustainable development of the region, the study of individual practices of the regions in order to identify the best practices. **Research Results.** The study analyzed regional documentation on sustainable development. As of the end of 2025, only two regions (the Republic of Sakha (Yakutia) and the Republic of Chuvashia) out of 89 have strategic documentation in the field of sustainable development. Unique practices of sustainable development formation at the regional level were identified. As part of the analysis, the availability of regulatory legal acts regulating the sustainable development agenda in the region was considered. Summarizing the current practice in the regions, we can conclude that the regions of Russia have different methodological perceptions of the concept of sustainable development and lack a systematic approach to the implementation of the agenda. The implementation of the concept of sustainable development in the regions of Russia can be called atypical for the Russian model of legislative regulation. The established practice constitutes a horizontal way of developing regulation, rather than the more familiar vertical one. **Practical Application.** To solve the current situation, it is proposed to develop methodological recommendations for drawing up a sustainable development strategy for the regions of the Russian Federation. Using the proposed document, regional authorities will receive additional tools for creating a strategy for the sustainable development of their region as part of a more systematic approach.

Keywords: sustainable development, regions of Russia, ESG, regional authorities

Acknowledgments: the research was carried out with the support of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (project No. FSNM-2024-0005).

For citation: Neroslov, A. D., Semenova, D. M., & Pazdnikova, N. P. (2026). Research of institutional practices for the implementation of the concept of sustainable development in the regions of Russia. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 141–153. (In Russian). EDN: KCREHA.

Введение

Повестка устойчивого развития в России формируется уже на протяжении последних 30 лет. Первым нормативно правовым актом, положившим основу институционального регулирования устойчивого развития страны, стал Указ Президента РФ от 01.04.1996 г. № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию»[2]. В 2025 году Указ № 440 продолжает действовать в первой редакции, за почти 30 лет управленческий контекст во многом изменился и в России, и в мире, однако данный нормативно правовой акт остаётся без изменений.

© Neroslov, A.D., Semenova, D.M., Pazdnikova, N.P., 2026

[2] Указ Президента РФ от 01.04.1996 № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию». URL: https://docs.cntd.ru/document/9017665?marker=6540IN&section=text.

На текущий момент существует множество документов федерального уровня, которые используют или затрагивают тематику устойчивого развития, среди них: Федеральный закон № 172-ФЗ[3]; Постановление Правительства РФ № 1587[4]; Постановление Правительства РФ № 236[5]; Указ Президента РФ № 145[6] и др. Существует блок документов, где упоминаются принципы устойчивого развития в различных сферах деятельности, но при этом ключевые нормативные правовые акты по устойчивому развитию не получают своевременного обновления.

Под «устойчивым развитием» авторами предлагается использовать понятие из доклада Брундтланда 1987 года[7], поскольку утверждённого единого нормативно-правового подхода в российской практике до сих пор не сформировалось.

На текущий момент региональные политики субъектов Российской Федерации подразумевают ориентацию на устойчивое развитие, но институционально это происходит с помощью двух основных инструментов: Стратегий социально-экономического развития регионов (где преимущественно делается акцент на экологической политике) и институционального регулирования реализации Национальных проектов РФ.

Реализация концепции устойчивого развития в рамках национальных проектов связана с рядом особенностей. *Во-первых*, неразвитостью инструментов регулирования концепции устойчивого развития в нормативно-правовом контексте, особенно в рамках региональных политик. *Во-вторых*, ключевой особенностью является интеграция Концепции устойчивого развития в реализацию Национальных проектов РФ[8]. Цели устойчивого развития (далее ЦУР), с помощью которых реализуется Концепция устойчивого развития в Российской Федерации, воплощены в Национальных проектах РФ [1].

В ходе реализации Национальных проектов РФ в 2025 году был подведён промежуточный итог деятельности за период 2019-2024 гг. и с 2025 года начали действовать новые программные мероприятия, запланированные до 2030 года. Реализация национальных проектов на текущий момент осложняется рядом внутренних и внешних факторов воздействия. Внутри страны сформировалась сложная топливно-энергетическая ситуация, для решения которой предпринимаются различные меры[9] по повышению надёжности топливообеспечения страны. Во внешней среде происходит всестороннее санкционное давление. На момент 2026 года число различных ограничений превысило 30 000. В совокупности негативные факторы создают сложную среду для реализации нацпроектов и устойчивого развития страны.

При этом активную роль в реализации Концепции устойчивого развития в России осуществляет Аналитический центр при Правительстве РФ. Существуют специальные рейтинги, позволяющие сопоставить субъекты Российской Федерации по достижению целей в области устойчивого развития ООН. Традиционно лидерами рейтингов становятся[10] Республика Саха, Белгородская область, Сахалинская область, Республика Татарстан, Москва, Санкт-Петербург. Поскольку Национальные проекты РФ непосредственно

[3] Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.

[4] Постановление Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зелёного) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/ document/cons_doc_LAW_396203/.

[5] Постановление Правительства РФ от 05.05.2020 № 236 «О Правительственной комиссии по повышению устойчивости развития российской экономики». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_347216/.

[6] Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/.

[7] Наше общее будущее: Докл. Всемир. комис. по окружающей среде и развитию: пер. с англ. / под ред. С. А. Евтеева, Р. А. Перелета. Москва: Прогресс, 1989. 371 с.

[8] Сайт Национальные проекты России. URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/.

[9] Постановление Правительства Российской Федерации от 02.07.2026 № 819 «О реализации мер, предусмотренных Указом Президента Российской Федерации от 12 октября 2025 г. № 725 "О некоторых мерах по повышению надёжности топливообеспечения в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_538487/.

[10] Рэнкинг устойчивости развития и интеграции esg-критериев в деятельность субъектов Российской Федерации. URL: clck.ru/3SrtXJ.

взаимосвязаны с реализацией ЦУР, можем предположить, что на уровне регионов России на текущий момент должны быть сформированы институты и практики по реализации и достижению целей устойчивого развития.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования является институциональное оформление стратегии устойчивого развития в региональных практиках.

Предметом исследования являются ключевые проблемы институционального оформления стратегии устойчивого развития в существующей нормативно-правовой базе регионов.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является изучение институционального оформления реализации Концепции устойчивого развития в регионах России.

Основными задачами исследования являются:

1) изучить нормативно-правовые базы субъектов РФ на предмет наличия регулирующих и регламентирующих стратегию устойчивого развития правовых актов;
2) выявить ключевые проблемы и точки развития в документах субъектов РФ;
3) выявить лучшие региональные практики институционального оформления стратегии устойчивого развития;
4) сформировать перечень рекомендаций по совершенствованию институционального оформления стратегии устойчивого развития в регионах России.

Методы исследования

Методологией исследования стали институциональный и системный подходы. Ключевые методы исследования: анализ нормативно правовой базы регионов и существующих рейтингов, проектов, программ, направленных на реализацию Стратегии устойчивого развития региона, обзор отдельных практик регионов с целью выявления лучшего опыта.

Источниками исследования послужили региональные нормативно-правовые документы, рейтинги регионального развития, проекты и программы регионального развития.

На текущий момент в российской науке активно изучается практика регионов по реализации стратегии устойчивого развития. И. В. Коршунов [2] выделяет ключевые проблемы в регионах, связанных с неравномерной расстановкой приоритетов относительно социальных, экологических и экономических компонентов, а также отсутствие региональных планов по реализации стратегии. Проблему несогласованности методических рекомендаций по реализации ESG-практик на региональном и муниципальном уровне отмечает С. А. Евсеева [3] Исследованию региональных практик также посвящены работы Э. И. Мантаевой [4], В. А. Антохиной [5], Т. С. Наролиной [6] и др.

Нормативное закрепление стратегии устойчивого развития региона представляет собой определённую теоретическую основу для создания научным сообществом практических механизмов оценивания уровня устойчивого развития. Сформированное правовое регулирование описывает инструменты, механизмы, индикаторы оценки устойчивого развития для конкретной территории. Рассмотрим существующие подходы к оцениванию уровня устойчивого развития.

Обратимся к работе В. И. Белова [7]. В своей работе автор предлагает использовать индексный подход, в рамках которого он использует следующие показатели: энергоёмкость валового регионального продукта региона; долю валового регионального продукта на душу населения и ожидаемую продолжительность жизни при рождении. Автор, дальше используя среднеарифметическое значение, нормализует временные ряды показателей по всем субъектам и суммирует их в интегральный показатель уровня устойчивого развития. Распределение получившихся значений авторы предлагают осуществлять на 3 группы: с низким, средним и высоким уровнем устойчивого развития. Отмечается, что без активного государственного участия снижается энергоёмкость валового регионального продукта. Необходима активизация государственной энергетической политики для достижения более значительных результатов на территориях субъектов РФ.

Другим вариантом индексного похода пользуется С. Н. Бородин [8]. Автор рассматривает различные модели устойчивого развития региона на основе индексного метода. Собрав лучшие практики, он сформировал свой подход к оценке. Исходной базой для методики он выбрал классический триединый подход, состоящий из экономического, экологического и социального блока. Осуществив отбор индикаторов, он разделил их на показатели,

оказывающие положительное и негативное влияние. Далее при помощи формулы 1 нормализует статистические показатели.

$$I_i = \frac{(X_i - X_{min})}{(X_{max} - X_{min})}, \quad (1)$$

где I_i – значение индекса; X_i– значение показателя в период; X_{min}– минимальное значение показателя в период; X_{max} – максимальное значение показателя в период.

На следующем этапе после нормализации значений показателей индикаторы каждой группы рассчитываются по формуле 2.

$$Y_{\text{соц, экол, экон}} = \frac{\sum_i^n I_i}{n}, \quad (2)$$

где $Y_{\text{соц, экол, экон}}$ – значение индекса по подгруппе; n – количество анализируемых групп.

После расчёта индивидуальных показателей по каждой группе значения индекса по группе объединяются в итоговой формуле 3.

$$Y_{\text{уст. разв.}} = \sqrt[3]{Y_{\text{соц.}} Y_{\text{экон}} Y_{\text{экол}}}, \quad (3)$$

где $Y_{\text{уст. разв.}}$ – итоговый индекс устойчивого развития региона.

После указанных этапов автор получает итоговый индекс, который характеризует ситуацию в регионе по 3-м основным сферам. Отметим одну особенность авторского подхода, а именно использование темпов прироста. При использовании темпов прироста мы можем наблюдать динамику региона относительно самого себя в периоде, но, когда необходимо сравнение нескольких регионов, такой подход не позволяет напрямую сравнивать значения темпов прироста по причине разной ресурсной базы. Используя такой подход, автор сравнивает показатели Москвы с Ивановской областью и Республикой Коми, что совершенно не характеризует реальное состояние ситуации, поскольку, например, показатель численности жителей Республики Коми 750 000 чел., а Москвы – около 12 000 000 чел. Для формирования сравнимых данных необходимо учитывать ряд факторов, но автор в своей работе этого компонента не раскрывает.

Индексный подход относительно популярный способ оценивания устойчивого развития регионов, перечислим ряд исследовательских работ, основанных на этом способе оценивания: Г. Т. Чантурия [9], О. Е. Архипова и О. Ю. Патракеева [10], С. М. Никоноров [11], М. В. Гогитидзе [12], М. А. Константинова и Д. М. Аплётова [13], А. А. Бычкова [14], Х. Д. Батуров [15], Е. Н. Акерман, И. А. Гаммершмидт, В. В. Каретникова (и др.) [16], М. Ю. Малкина [17]. Обобщая различные подходы к оцениванию устойчивого развития, выделим, что в основу методики оценки входят показатели социально-экономического развития территории, которые зачастую совпадают с индикаторами ЦУР. Проведённый анализ характеризуется различными аспектами изучения устойчивого развития. Причиной видится, прежде всего, недостаточно сформированная нормативно-правовая база реализации концепции устойчивого развития региона. Для дальнейшего изучения причин высокой неоднородности развития необходимо проанализировать нормативно- правовое закрепление положений устойчивого развития на региональном уровне.

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

В ходе исследования был проведён анализ региональной профильной документации по устойчивому развитию (УР). В рамках анализа рассматривалось наличие нормативно-правовых актов, регламентирующих повестку устойчивого развития в регионе.

В результате был изучен региональный опыт формирования документации, регулирующей повестку устойчивого развития 89 регионов России на 2025 год. В соответствии с Указом Президента РФ № 440, каждый регион должен разработать свой подход к использованию концепции УР. Прежде всего, необходимо воспринимать УР как целый набор различных направлений в управленческой деятельности, однако в региональной практике это реализовано не в полной мере. Под профильной документацией в настоящем исследовании следует понимать

документы, обладающие следующими компонентами: долгосрочный период реализации (более шести лет); планово-программные мероприятия по достижению целевых показателей; индикаторы достижения плановых мероприятий; периодический мониторинг достижения целевых показателей; реализация программных мероприятий по более чем одной сфере УР (экологическая, экономическая и социальная); перечень заинтересованных лиц.

Только у двух территорий на конец 2025 года действуют отдельные документы по УР – это Республика Саха (Якутия)[11] и Республика Чувашия[12]. Законодательный орган Республики Чувашия при формулировке концепции УР исходит из теоретической базы ООН, а Республика Саха – из Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»[13].

Республика Саха (Якутия) отличается наличием большого количества нормативно-правовых актов, а также разработанным Единым планом по устойчивому развитию и достижению национальных целей развития на период до 2024 года и на плановый период до 2032 года. Интересно отметить, что регионы, которые воспользовались возможностью создать профильные документы по УР, часто носят статус республик.

Что касается других регионов, в которых отсутствуют профильные нормативно-правовые документы, регулирующие УР, чаще всего используют понятие УР в стратегиях социально-экономического развития территории, но при этом возникают методологические сложности и несоответствия. Причиной методологических несоответствий является отсутствие актуального нормативно-правового акта на уровне федерации, который регламентировал бы единое видение основных понятий и инструментов реализации повестки УР, поскольку федеральное законодательство уже давно не затрагивало тему УР. В этой связи большинство регионов начинают разделять этот термин на социальную, экономическую, финансовую и иную устойчивость, методологически отдаляясь от Концепции устойчивого развития ООН.

Выделим ряд уникальных правовых практик в регионах, где нет профильных документов по УР. В Республике Северная Осетия-Алания уже не первый год выходит Распоряжение Главы[14], в котором закрепляются мероприятия по обеспечению УР в условиях внешнего санкционного давления.

В Республике Татарстан закреплён документ о плановых мероприятиях по обеспечению УР экономики в условиях ухудшения ситуации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции[15]. Как указывалось ранее, без чёткого закрепления теоретической базы возникает некий плюрализм в понятии УР: его сепарируют на отдельные составляющие, что мешает дальнейшему системному развитию теоретической базы УР, и создаёт ответвления от существующего в мировой практике понятия.

Также в Казани разработана Стратегия устойчивого развития Казани-2030 с перспективой до 2040 года[16]. Понятия и логика стратегии соответствуют международному пониманию Концепции устойчивого развития. Согласно документу, разработку Плана мероприятий

[11] Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 31.05.2023 № 426-р «Об утверждении Единого плана по устойчивому развитию и достижению национальных целей развития на период до 2024 года и на плановый период до 2032 года в Республике Саха (Якутия) (с изменениями на 23 января 2025 года)». URL: https://docs.cntd.ru/document/406727423?section=status.

[12] Распоряжение Кабинета Министров Чувашской Республики от 13.03.2023 № 231-р «Об утверждении Концепции устойчивого развития Чувашской Республики». URL: https://minec.cap.ru/action/activity/soc-econom-razvitie/koncepciya-ustojchivogo-razvitiya-ekonomiki-chuvas.

[13] Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: https://docs.cntd.ru/document/565341150?section=status.

[14] Распоряжение Главы Республики Северная Осетия-Алания от 28.08.2025 № 113-рг «Об утверждении плана первоочерёдных мероприятий по обеспечению устойчивого развития Республики Северная Осетия-Алания в 2025 году в условиях внешнего санкционного давления». URL: https://docs.cntd.ru/document/407944258?section=status.

[15] Приказ Министерства земельных и имущественных отношений Республики Татарстан от 24.03.2020 № 187-пр «Об утверждении плана мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики Республики Татарстан в условиях ухудшения ситуации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции, волатильностью цен на нефть и курса доллара в Министерстве земельных и имущественных отношений Республики Татарстан». URL: https://docs.cntd.ru/document/570731922?section=status.

[16] Решение Казанской городской Думы Республики Татарстан от 17.06.2025 № 2-39 «О Стратегии устойчивого развития Казани до 2030 года (с перспективой до 2040 года)». URL: https://docs.cntd.ru/document/407845088?section=status.

по реализации УР рекомендуется провести после утверждения Стратегии устойчивого развития Казани.

В качестве интересных региональных практик выделим кейсы Республики Северной Осетии-Алании[17] и Нижегородской области[18], в которых в были закреплены программные документы по обеспечению УР территорий в условиях внешнего санкционного давления.

Красноярский край[19], Иркутская область[20], Кемеровская область[21], Мурманская область[22] как и ряд других субъектов используют стратегию УР для закрепления политики в отношении коренных малочисленных народов на территориях.

В отдельных регионах функционируют институты реализации ESG-повестки: в Республике Саха – Научно-образовательный центр «Север: территория устойчивого развития»[23], в Нижегородской области – центр компетенций ESG «КУПНО»[24].

В ряде регионов осуществляется реализация проектов и программ, направленных на достижение целей ЦУР.

В Ямало-Ненецком АО реализуется программа «Чумовой капитал»[25], направленная на обеспечение жильём молодых семей, ведущих кочевой образ жизни, в Сахалинской области – региональная программа «Снижение уровня бедности»[26], в Кабардино-Балкарской Республике[27], Курганской области[28] и Республике Дагестан[29] и др. – документы, направленные на развитие сельского хозяйства. В Санкт-Петербурге принята Программа действий в области

[17] Распоряжение Главы Республики Северная Осетия-Алания от 24.04.2024 № 81-рг «Об утверждении плана первоочерёдных мероприятий по обеспечению устойчивого развития Республики Северная Осетия-Алания в 2024 году в условиях внешнего санкционного давления». URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&vkart=card&nd=138150432&rdk=&backlink=1.

[18] Распоряжение Правительства Нижегородской области от 23.03.2022 № 243-р «Об утверждении плана первоочерёдных действий по обеспечению устойчивого развития Нижегородской области в условиях внешнего санкционного давления». URL: https://docs.cntd.ru/document/571715241?section=status.

[19] Распоряжение Правительства Красноярского края от 17.02.2017 № 129-р «Об утверждении концепции устойчивого развития коренных малочисленных народов Красноярского края на 2017-2020 годы». URL: https://docs.cntd.ru/document/445098731?marker&section=statusstatus.

[20] Распоряжение Правительства Иркутской области от 26.12.2016 № 798-рп «Об утверждении плана мероприятий Иркутской области по реализации в 2017-2025 годах концепции устойчивого развития коренных малочисленных народов, представители которых проживают на территории Иркутской области». URL: https://docs.cntd.ru/document/445049777?section=status.

[21] Правительство Кемеровской области – Кузбасса от 30.05.2022 № 266-р «Об утверждении плана мероприятий по реализации в Кемеровской области – Кузбассе в 2022-2025 годах Концепции устойчивого развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации». URL: https://docs.cntd.ru/document/406079641?section=status.

[22] Постановление Правительства Мурманской области от 30.11.2016 № 596-ПП «О плане мероприятий по реализации в 2016-2025 годах Концепции устойчивого развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации в Мурманской области». URL: https://docs.cntd.ru/document/444867429?section=status.

[23] Сайт научного-образовательного центра «Север: территория устойчивого развития». URL: https://nocsever.com/.

[24] Сайт центра компетенций ESG Корпоративного университета правительства Нижегородской области (КУПНО). URL: https://strategy.nobl.ru/novosti/rekomendaczii-dlya-biznesa-po-esg-transformaczii-razrabotali-v-nizhnem-novgorode/.

[25] Сайт Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа. URL: https://yanao.ru/press-tsentr/novosti/na-yamale-v-etom-godu-vydano-50-chumovykh-kapitalov/.

[26] Постановление Правительства Сахалинской области от 03.02.2020 № 38 «Об утверждении региональной программы Сахалинской области "Снижение уровня бедности в Сахалинской области на 2020-2030 годы"». URL: https://docs.cntd.ru/document/561718911?section=status.

[27] Постановление Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 19.05.2015 № 97-ПП «О стратегии устойчивого развития сельских территорий в Кабардино-Балкарской Республике на период до 2030 года». URL: https://docs.cntd.ru/document/428550087?section=status.

[28] Постановление Правительства Курганской области от 29.12.2023 № 451 «О государственной программе Курганской области "Комплексное развитие сельских территорий Курганской области"». URL: https://docs.cntd.ru/document/407096681?section=status.

[29] Постановление Правительства Республики Дагестан от 13.12.2013 № 673 «Об утверждении государственной программы Республики Дагестан "Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия"». URL: https://docs.cntd.ru/document/422452925?marker&section=status.

устойчивого развития Союза балтийских городов. Приоритетная концепция развития «Зелёная экономика» вошла в состав Стратегии-2030 Свердловской области.

Практически все регионы России в Стратегиях социально-экономического развития затрагивают тему реализации ESG-повестки, в основном в рамках экологического развития региона. Например, один из разделов Стратегии Липецкой области[30] посвящён ЕЭС-трансформации региона. Однако единое нормативно-правовое оформление в регионах отсутствует. Это приводит к серьёзной дифференциации регионов по уровню внедрения Концепции устойчивого развития.

Резюмируя сложившуюся практику в регионах, можно сделать вывод о различном методологическом восприятии концепции УР регионами России и отсутствии системного подхода в реализации повестки.

На основании проведённого анализа мы можем выделить 3 категории регионов, отличающихся уровнем системной институциональной проработки повестки устойчивого развития. Условно обозначим категории как базовая, умеренная и продвинутая. В базовую категорию входят регионы, в которых не наблюдается системно развитая документация в рамках УР (рисунок 1).

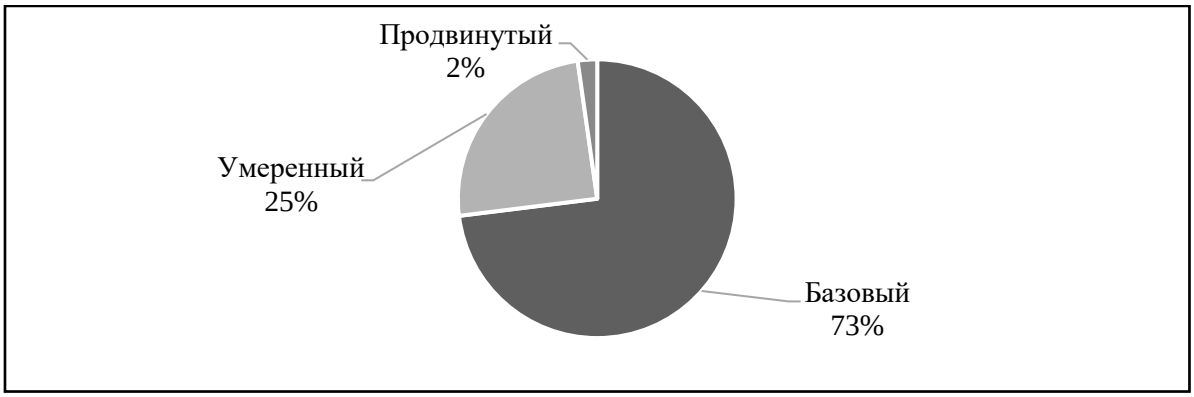


Рисунок 1 – Распределение регионов России по уровню комплексной реализации документации в рамках устойчивого развития
Figure 1 – Distribution of Russian regions by the level of integrated implementation of documentation within the framework of sustainable development

В умеренную категорию входят регионы, где нормативно правовое регулирование включает дополнительные инструменты, механизмы и практики УР, но при этом уникальная специфическая документация отсутствует.

Продвинутые регионы отличительны наличием полноценной профильной документации, которая затрагивает социальные, экономические и экологические компоненты. Нормативная база в данных регионах динамично развивается в течение исследуемого периода.

На базовом уровне на текущий момент находится 73 % регионов России, высокая доля регионов, находящихся на базовом уровне, существенно замедляет развитие УР страны в целом. Причиной этому может служить недостаточный нормативно правовой импульс со стороны федеральных органов власти.

Умеренный уровень развития можно заметить у 25 % регионов, на этом уровне происходит реализация разнообразных институциональных направлений УР, отметим некоторые субъекты: Республика Северная Осетия-Алания; Республика Татарстан; Иркутская область; Курганская область и др.

Продвинутая категория правовой реализации прослеживается только у двух субъектов, обладающих системным институциональным оформлением и наличием разнообразных нормативно правовых документов.

[30] Закон Липецкой области от 25.11.2022 № 207-ОЗ «Стратегия социально-экономического развития Липецкой области на период до 2030 года». URL: https://docs.cntd.ru/document/406267509?section=status.

Проанализируем умеренный и продвинутый уровень по сферам разработки нормативно-правовых актов. За основу возьмём концепцию ESG, включающую три основных направления: экология, социум и управление. Можно отметить, что в регионах преобладают нормативно-правовые документы, относящиеся к социально-экономической сфере применения (52 %), это может быть вызвано более простой моделью интеграции в региональную систему управления и большей стратегической актуальностью для региона.

Исключительно к социальной сфере имеют отношение 32 % всех документов, чаще всего они регулируют вопросы касательно коренных малочисленных народов в рамках повестки УР. Экологический контекст был обнаружен только в Сахалинской области в части документации по адаптации к климатическим изменениям.

В региональных нормативно-правовых актах России блок «Управление» (Governance) в контексте ESG чаще всего реализуется не через отдельные нормативно-правовые акты, а путём интеграции принципов прозрачности, антикоррупционной политики и инструментов цифровизации в систему законодательного регулирования субъектов РФ. Например, в данную группу можно отнести законы о стратегическом планировании, порядки предоставления субсидий и стандарты оказания государственных услуг.

Примером может служить Республика Татарстан: в регионе действует государственная программа «Реализация антикоррупционной политики»[31].

Цифровая трансформация регионов напрямую относится к направлению «Управление», так как исключает человеческий фактор из распределения ресурсов и повышает подотчётность и прозрачность. В Республике Татарстан и Московской области приняты стратегии цифровой трансформации отраслей (транспорт, образование, строительство). Например, внедрение BIM-моделирования (информационное моделирование зданий) на этапе проектирования объектов капитального строительства за счёт бюджета. Региональными приказами устанавливается обязанность использовать цифровые двойники объектов.

Нормативно-правовая база Республики Татарстан в сфере цифровизации государственного управления является одной из самых проработанных в России.

Триединый подход (экология, социум, управление) был обнаружен только в регионах с профильной документацией. Если резюмировать всю правовую практику, то её можно назвать несистемной, нет типового алгоритма разработки системы нормативно правовых актов в региональной политике, охватывающей все направления концепции устойчивого развития.

Для решения сложившейся ситуации предлагается разработать методические рекомендации по составлению стратегии УР для регионов России. Прежде всего, в документ необходимо включить следующие разделы:

теоретический блок – базовые термины и основные процессы, применяемые при реализации УР;

оценка эффективности деятельности региона в рамках реализации стратегии устойчивого развития – для унификации предлагается интегрировать оценку эффективности для органов власти с Указом Президента РФ № 1014[32];

практический блок – включить ежегодные лучшие практики регионов, которые наиболее успешно реализуют второй раздел.

Целесообразно было бы ввести такой нормативно-правовой акт, как план региона по устойчивому развитию на конкретный период времени с указанием ключевых мероприятий, контрольных точек и планируемых результатов.

Теоретический блок является упрощённым пособием для регионов, который позволит облегчить интеграцию и использование механизмов УР. Анализ региональных практик

[31] Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 03.11.2025 № 901 «О внесении изменения в государственную программу Республики Татарстан "Реализация антикоррупционной политики Республики Татарстан", утверждённую постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 19.07.2014 № 512 "Об утверждении государственной программы Республики Татарстан "Реализация антикоррупционной политики Республики Татарстан». URL: https://tat-pravo.ru/postanovlenie/2025/11/03/n-901/.

[32] Указ Президента РФ от 28.11.2024 № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». URL: https://docs.cntd.ru/document/1310303214?section=status.

показывает слабую терминологическую и теоретическую базу. Основная задача предложенных рекомендаций – упростить деятельность органов власти по внедрению системы УР в региональное законодательство.

Блок с оценкой эффективности предложен в связи с расхождениями в использовании понятия УР. На текущий момент в мировой и российской практике существуют ЦУР, но в текущих условиях всё больше внимания уделяется инструментам реализации национальных проектов, во многом основанным на ЦУР. В целях минимизации нагрузки на органы власти предлагается не разрабатывать новые методики оценки именно УР, а воспользоваться уже существующими индикаторами, указанными Президентом РФ в Указе № 1014, так как это избавит органы власти от необходимости проходить длительный адаптационный процесс и позволит использовать проверенные механизмы. Внедрение новых механизмов оценивания повысит бюрократическую нагрузку на органы власти, тогда как использование уже существующих норм оценивания позволит более удачно встроить концепцию УР в уже существующую систему. Этот блок поможет ориентироваться на регионы с более высоким рейтингом УР и применять их практики к другим территориям.

Практический блок объединяет оба предыдущих, поскольку без теоретической базы невозможно грамотно выстроить систему функционирования региона, а без чёткого понимания своего места в системе оценки УР – принимать решения о совершенствовании деятельности. Предлагается ежегодно публиковать лучшие практики территорий, возможно, в рамках конференций или других мероприятий, – важен сам факт постоянных обменов опытом регионов. Такой обмен практиками поможет добиться более эффективного горизонтального взаимодействия между регионами, в противовес преобладанию вертикальных связей.

Поскольку все регионы России включены в процесс реализации Национальных проектов, было бы целесообразно дополнить существующие нормативно-правовые документы инструментами и принципами устойчивого управления проектами, что методологически и методически позволило бы регионам сделать большой шаг вперёд в сторону устойчивого управления. В современном международном и российском пространстве данный вопрос становится всё более значимым. Управленческие аспекты, связанные с расширением зоны ответственности руководителей проектов и проектных команд, с управлением стейкхолдерами и рисками проектов, необходимо включить и в процессы реализации национальных проектов в регионах России.

Предлагается разработать рекомендательные нормы на базе Министерства экономического развития РФ с привлечением институтов гражданского общества, поскольку профиль этого министерства наиболее подходит для данного документа. Необходимость привлечения институтов гражданского общества связана с непосредственным их участием в процессе реализации существующих национальных проектов, такой шаг позволит более комплексно развивать методологическую основу. Перечисленные разделы закладываются в основу методических рекомендаций для регионов и помогут повысить информированность органов власти о концепции УР. Эта идея ориентирована, прежде всего, на долгосрочную перспективу, поскольку тема УР – это постоянный процесс совершенствования. Необходим первый и решающий шаг, который запустит механизм развития нового направления для большинства регионов России.

Выводы

Практика анализа реализации устойчивого развития демонстрирует отсутствие системного подхода к институциональному регулированию повестки в регионах. Возникает ситуация, при которой федеральные органы власти предоставили возможности развития регионального регулирования концепции устойчивого развития, а регионы не воспользовались этой возможностью. Горизонтальный способ развития концепции устойчивого развития нельзя назвать успешным, поскольку только 2 региона создали на текущий момент правовую базу, тогда как большая часть территорий не решились использовать предоставленную возможность по Указу № 440. Как отмечает А. Г. Атаева [18], складывается ситуация, при которой интеграция УР представляет собой не нормативно предписанную, но содержательную задачу для региональных властей. Более обширный анализ региональных практик подтверждает тезис А. Г. Атаевой, можно проследить его в разрозненности подходов разных территорий.

Развитие системы нормативного регулирования вопроса устойчивого развития в каждом регионе с учётом их территориальных особенностей требует вовлечения в процесс всех заинтересованных сторон [19]. Для региональных органов власти участие в процессе устойчивого развития выражается в обеспечении их конкурентоспособности, как отмечают Е. В. Воронина, Е. В. Ушакова и Т. А. Дмитриева [20]. Согласимся с мнением авторов касательно конкурентоспособности, поскольку документация по устойчивому развитию включает в себя множество базовых целей социально-экономического развития, следовательно, если на территории будет проводиться системная работа по их достижению, то это можно расценивать как позитивный фактор. При всех позитивных аспектах внедрения устойчивого развития, И. В. Коршунов, проанализировав существующие стратегии, приходит к следующим ограничениям: отсутствие мотивации регионального управления в интеграции документации; диспропорция в сторону сугубо экономических показателей и существенное ограничение социальных и экологических факторов [2].

Реализацию концепции устойчивого развития можно назвать нетипичной для российской модели законодательного регулирования. Сложившаяся практика конституирует горизонтальный способ развития регулирования, чем более привычный вертикальный. При вертикальном методе регулирования вырабатывается чёткий план по развитию направления на федеральном уровне, после чего он спускается в регионы для дальнейшего развития в соответствии с изначальной идеей на федеральном уровне. При реализации концепции внедрения устойчивого развития происходит схожая ситуация: в Указе № 440 определено, что каждый регион должен вырабатывать свои документы с учётом региональной специфики.

Список источников / References

1. ESG-повестка в системе управления территорией: политика промышленных предприятий и общественный запрос / Ю. Ю. Лекторова, Д. М. Семенова, А. Ю. Прудников, Ю. А. Герасимова // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. 2024. № 4. С. 140-152. [Lektorova, Yu. Yu., Semenova, D. M., Prudnikov, A. Yu., & Gerasimova, Yu. A. (2024). ESG-agenda in the territorial management system: industrial enterprises' policy and public demand. *Bulletin of Perm University. Political Science, 4,* 140–152. (In Russian)] https://doi.org/10.17072/2218-1067-2024-4-140-152.

2. Коршунов И. В. Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 1. С. 15-28. [Korshunov, I. V. (2023). Sustainable development in regional strategies: selected approaches and solutions. *Economy of Region, 19*(1), 15–28. (In Russian)] https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2.

3. Евсеева С. А., Зарипова Н. Ш. Проблемы реализации ESG-повести на региональном и местном уровне // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. № 3(75). Порядковый номер: 24. [Evseeva, S. A., & Zaripova, N. S. (2023). Problems of implementing ESG-stories at the regional and local levels. *Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*, *3*(75), Article 24. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/1999-2645-2023-375-15.

4. Мантаева Э. И., Голденова В. С., Савченко-Бельский К. А. Особенности стратегии устойчивого развития региона (на материалах Республики Калмыкия) // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 244, № 6. С. 383-402. [Mantaeva, E. I., Goldenova, V. S., & Savchenko-Belsky, K. A. (2023). Features of the strategy of sustainable development of the region (based on the materials of the Republic of Kalmykia). *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia, 244*(6), 383–402. (In Russian)] https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-244-6-382-402.

5. Антохина В. А. Стратегия и механизмы устойчивого развития регионов: эволюция и результаты // Вестник Поволжского института управления. 2022. Т. 22, № 6. С. 83-93. [Antokhina, V. A. (2022). Strategy and mechanisms of sustainable development of regions: evolution and results. *Bulletin of the Volga Region Institute of Administration, 22*(6), 83–93. (In Russian)] https://doi.org/10.22394/1682-2358-2022-6-83-93.

6. Исследование практики реализации ESG-повестки в регионах / Т. С. Наролина, Т. И. Смотрова, И. А. Пургаева, Т. А. Некрасова // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 1(60). С. 12-21. [Narolina, T. S., Smotrova, T. I., Purgaeva, I. A., & Nekrasova, T. A. (2023). A study of the practice of implementing the ESG agenda in the regions. *Region: Systems, Economics, Management, 1*(60), 12–21. (In Russian)] https://doi.org/10.22394/1997-4469-2023-60-1-12-21.

7. Белов В. И. Оценка устойчивого развития регионов России // Общество: политика, экономика, право. 2024. № 1. С. 84-89. [Belov, V. I. (2024). Assessment of the sustainable development of Russian regions. *Society: Politics, Economics, Law*, *1*, 84–89. (In Russian)] https://doi.org/10.24158/pep.2024.1.11.

8. Бородин С. Н. Модель оценки устойчивого развития региона на основе индексного метода // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 1. С. 45-59. [Borodin, S. N. (2023). A model for assessing the sustainable development of a region based on the index method. *Economy of Region*, *19*(1), 45–59. (In Russian)] https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-4.

9. Чантурия Г. Т. Анализ устойчивого развития территорий на основе индекса устойчивого развития региона RSDI // Актуальные проблемы экономической деятельности и образования в современных условиях: Сборник научных трудов XX Международной научно-практической конференции, Оренбург, 16 апреля 2025 года. Москва: ООО «Сфера», 2025. С. 40-45. [Chanturia, G. T. (2025). Analysis of sustainable development of territories based on the RSDI index of sustainable development of the region. In *Actual problems of economic activity and education in modern conditions* (pp. 40–45), Proceedings of the XX International Scientific and Practical Conference (April, 16, 2025), Orenburg. Moscow: Sphere LLC. (In Russian)] EDN: IFOGCB.

10. Архипова О. Е., Патракеева О. Ю. Индекс развития транспортной инфраструктуры как фактор устойчивого развития прибрежной зоны Азовского моря // Юг России: экология, развитие. 2024. Т. 19, № 3(72). С. 147-153. [Arkhipova, O. E., & Patrakeeva, O. Yu. (2024). Transport infrastructure development index as a factor of sustainable development of the coastal zone of the Sea of Azov. *South of Russia: Ecology, Development*, *19*(3-72), 147–153. (In Russian)] https://doi.org/10.18470/1992-1098-2024-3-15.

11. Никоноров С. М. Устойчивое развитие регионов АЗРФ // Устойчивый Север: общество, экономика, экология, политика: Сборник трудов VIII Всероссийской научно-практической конференции, проведённой в рамках программы V Северного Форума по устойчивому развитию, Якутск, 25-27 сентября 2024 года. Якутск: Издательский дом СВФУ. 2024. С. 248-252. [Nikonorov, S. M. (2024). Sustainable development of the regions of the Russian Arctic. In *Sustainable North: society, economics, ecology, politics* (pp. 248–252), Proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference held within the framework of the V Northern Forum on Sustainable Development (September, 25–27, 2024), Yakutsk. Yakutsk: NEFU Publishing House. (In Russian)] EDN: MSHHRT.

12. Гогитидзе М. В. Межрегиональный подход к устойчивому развитию// Наука и общество: Материалы VII международной научной конференции, Ростов-на-Дону, 07 февраля 2025 года. Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2025. С. 51-66. [Gogitidze, M. V. (2025). Interregional approach to sustainable development. In *Science and society* (pp. 51–66), Proceedings of the VII International Scientific Conference (February, 07, 2025), Rostov-on-Don. Moscow: Witte Moscow University. (In Russian)] EDN: NOUSRC.

13. Константинова М. А., Аплетова Д. М. Основные показатели оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 119-129. [Konstantinova, M. A., & Apletova, D. M. (2025). The main indicators for assessing the level of socio-economic development of municipalities. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(107), 119–129. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.15296968. EDN: JLRZCV.

14. Бычкова А. А. Оценка неоднородности распределения миграционных потоков в территориальной системе муниципальных образований // Пространственное развитие территорий: Сборник научных трудов VII Международной научно-практической конференции, Белгород, 28 ноября 2024 года. Белгород: ЦПП ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2025. С. 315-319. [Bychkova, A. A. (2025). Assessment of the heterogeneity of the distribution of migration flows in the territorial system of municipalities. In *Spatial development of territories* (pp. 315–319), Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (November, 28, 2024), Belgorod. Belgorod: Central Publishing House of the Publishing House "BelSU" of the National Research University "BelSU". (In Russian)] EDN: DYJEEX.

15. Батуров Х. Д. Региональная асимметрия социально-экономического развития Таджикистана: анализ дисбалансов и пути сокращения неравенства // Экономика Таджикистана. 2025. № 3. С. 64-71. [Baturov, H. D. (2025). Regional asymmetry of Tajikistan's socio-economic development: an analysis of imbalances and ways to reduce inequality. *Economy of Tajikistan*, *3*, 64–71. (In Russian)] EDN: PBYYYY.

16. Индексы устойчивого развития регионов России / Е. Н. Акерман, И. А. Гаммершмидт, В. В. Каретникова [и др.] // Устойчивое развитие российских регионов: экономические социальные и природные факторы. Томск: Издательство Томского государственного

университета, 2024. С. 13-31. [Akerman, E. N., Hammerschmidt, I. A., Karetnikova, V. V., Maltsev, D. B., Nekhoda, E. V., & Spitsyn, V. V. (2024). Indices of sustainable development of Russian regions. *Sustainable Development of Russian Regions: Economic, Social, and Natural Factors*, Tomsk: Tomsk State University Press, 13–31. (In Russian)] EDN: JZFHZA.

17. Малкина М. Ю. Паттерны развития промышленности российских регионов в условиях новых антироссийских санкций // Стратегии пространственного развития: вызовы и перспективы: сборник научных статей. Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2025. С. 268-282. [Malkina, M. Yu. (2025). Patterns of industrial development in Russian regions in the context of new anti-Russian sanctions. In *Spatial development strategies: Challenges and prospects*, *Collection of scientific articles* (pp. 268–282). Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. (In Russian)] https://doi.org/10.17059/rec-2025-19.

18. Атаева А. Г., Уляева А. Г. Методические подходы к интеграции принципов устойчивого развития в региональные стратегии социально-экономического развития // Проблемы развития территории. 2025. Т. 29, № 6. С. 82-105. [Ataeva, A. G., & Ulyaeva, A. G. (2025). Methodological approaches to the integration of sustainable development principles into regional socio-economic development strategies. *Problems of Territory's Development*, *29*(6), 82–105. (In Russian)] https://doi.org/10.15838/ptd.2025.6.140.6.

19. Чофу А. Г. Стратегия устойчивого развития экономики регионов России: ключевые аспекты и перспективы // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 3(62). С. 52-57. [Chofu, A. G. (2023). Strategy of sustainable economic development of the Russian regions: key aspects and perspectives. *Region: Systems, Economics, Management*, *3*(62), 52–57. (In Russian)] https://doi.org/ 10.22394/1997-4469-2023-62-3-52-57.

20. Воронина Е. В., Ушакова Е. В., Дмитриева Т. А. Особенности реализации стратегий устойчивого развития на региональном уровне управления в условиях глобальных вызовов // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 6. С. 2061-2080. [Voronina, E. V., Ushakova, E. V., & Dmitrieva, T. A. (2023). Features of the implementation of sustainable development strategies at the regional management level in the context of global challenges. *Creative Economy*, *17*(6), 2061–2080. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/ce.17.6.118240.

Информация об авторах

А. Д. Нерослов – младший научный сотрудник кафедры «Государственное управление и история» ПНИПУ;

Д. М. Семенова – кандидат политических наук, доцент кафедры «Государственное управление и история» ПНИПУ;

Н. П. Паздникова – доктор экономических наук, профессор кафедры «Государственное управление и история» ПНИПУ.

Information about the authors

A. D. Neroslov – Junior Researcher at the Department of Public Administration and History, PNRPU;

D. M. Semenova – Candidate of Political Sciences, Associate Professor at the Department of Public Administration and History, PNRPU;

N. P. Pazdnikova – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and History, PNRPU.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.04.2026; одобрена после рецензирования 27.07.2026; принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 04/26/2026; approved after reviewing 07/27/2026; accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 154-163.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):154-163.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 338.46
JEL: L84; L88
EDN: KQGLOU

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Матвей Сергеевич Оборин[1], Владимир Егорович Тимофеев[2]
[1]Пермский институт (филиал) Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Пермский край, Россия
[1,2]Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова, Пермь, Пермский край, Россия
[1]recreachin@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-4281-8615
[2]v.e.timofeev@mail.ru

Аннотация. **Проблема.** Лечебно-оздоровительные услуги, оказываемые на базе санаторно-курортного комплекса страны, длительное время являлись объектом прямого государственного управления, включая механизмы спроса и предложения. Текущий исторический этап характеризуется смягчением административного подхода к управлению курортной медициной, сочетанием рыночных и программно-целевого методов регулирования деятельности санаторно-курортных организаций. Несмотря на имеющиеся положительные результаты программно-целевого планирования, отражённых в стратегиях и программах развития санаторно-курортных комплексов и лечебно-оздоровительных услуг различного уровня, необходимо учитывать фактор цифровизации и внедрение цифровых технологий, которые оказывают влияние на концептуальные основы и инструменты государственного управления. Поэтому система программно-целевых показателей государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг должна учитывать не только экономические, социальные и сервисные параметры, но и уровень цифровизации. Статья посвящена исследованию результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в условиях цифровой трансформации. **Методология.** Исследование построено на: 1) систематизации, обобщении, сравнении и анализе научно-теоретических результатов исследований по проблемам совершенствования государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг и санаторно-курортным комплексом; 2) описании и критическом анализе научных результатов о влиянии цифровизации на концептуальные основы государственного управления сферой услуг; 3) моделировании организационно-управленческих процессов в цифровой среде с учётом положений концепций цифровизации, кластерной и кластерно-сетевой теориях, положенных в основу разработанной структуры модели оценки результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг. **Результаты исследования.** Предложена концептуальная модель оценки результативности государственного управления, интегрирующая четыре взаимосвязанных блока показателей: цифровую зрелость, доступность и качество услуг, экономическую эффективность и социальную удовлетворённость населения. Для каждого блока определены ключевые индикаторы и обоснованы методы их агрегирования. Особое внимание уделено организационно-методическому обеспечению реализации модели, включая периодичность оценки, субъектный состав и механизмы обратной связи для корректировки государственной политики. Состояние объекта управления должно быть стабильно измеряемым и характеризовать, насколько применяемые методы и инструменты оказывают влияние на значимые параметры. **Практическое применение.** Предложенные подходы и полученные результаты могут применяться при разработке стратегий и программ развития региональных санаторно-курортных кластеров, проектов в сфере лечебно-оздоровительных услуг и курортной инфраструктуры. Отдельные рекомендации могут использоваться на крупных здравницах и курортах в целях оптимизации работы с потребителями, повышения качества оказываемых услуг и лояльности.

Ключевые слова: государственное управление, результативность, лечебно-оздоровительные услуги, цифровая среда, цифровая зрелость, методические подходы, концептуальная модель

Для цитирования: Оборин М. С., Тимофеев В. Е. Особенности оценки результатов государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 154-163. EDN: KQGLOU.

© Оборин М.С., Тимофеев В.Е., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

FEATURES OF ASSESSING THE RESULTS OF STATE MANAGEMENT IN THE FIELD OF MEDICAL AND HEALTH-IMPROVING SERVICES IN A DIGITAL ENVIRONMENT

Matvey S. Oborin[1], Vladimir E. Timofeev[2]
[1]Perm Institute (Branch) of the Plekhanov Russian University of Economics, Perm State National Research University, Perm, Perm Krai, Russia
[1,2]Perm State Agro-Technological University named after Academician D. N. Pryanishnikov, Perm, Perm Krai, Russia
[1]recreachin@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-4281-8615
[2]v.e.timofeev@mail.ru

Abstract. **Problem.** The therapeutic and health-improving services provided on the basis of the country's sanatorium-resort complex have long been subject to direct state management, including the mechanisms of supply and demand. The current historical stage has been characterized by a mitigation of the administrative approach to managing resort medicine, as well as a combination of market-based and program-targeted methods for regulating the activities of sanatorium-resort organizations. Despite the positive results of program-target planning, which are reflected in the strategies and development programmes for sanatorium-resort complexes and therapeutic and health-improving services at various levels, it is necessary to take into account the factor of digitalisation and the introduction of digital technologies, which influence the conceptual foundations and tools of public administration. Therefore, the system of program-target indicators for public administration in the field of therapeutic and health-improving services should take into account not only economic, social and service parameters, but also the level of digitalisation. The article is devoted to the study of the effectiveness of public administration in the field of therapeutic and health-improving services in the context of digital transformation. **Methodology.** The research is based on: 1) systematization, generalization, comparison and analysis of scientific and theoretical research results on the problems of improving public administration in the field of health and wellness services and the sanatorium complex; 2) description and critical analysis of scientific results on the impact of digitalization on the conceptual foundations of public administration in the field of services; 3) modeling organizational and managerial processes in the digital environment, taking into account the provisions of the concepts of digitalization, cluster and cluster-network theories, which form the basis for the developed structure of the model for evaluating the effectiveness of public administration in the field of health and wellness services. **Research Results.** A conceptual model for assessing the effectiveness of public administration has been proposed, integrating four interrelated blocks of indicators: digital maturity, accessibility and quality of services, economic efficiency and social satisfaction of the population. Key indicators have been identified for each block and methods of their aggregation have been substantiated. Special attention has been paid to the organizational and methodological support for the implementation of the model, including the frequency of assessment, the subject composition and feedback mechanisms for adjusting public policy. The condition of the control object should be consistently measurable and characterize the extent to which the applied methods and tools have an impact on significant parameters. **Practical Application.** The proposed approaches and the results obtained can be applied in the development of strategies and programs for the development of regional sanatorium clusters, projects in the field of health services and resort infrastructure. Individual recommendations can be used in large health resorts and resorts in order to optimize customer service, improve the quality of services provided and loyalty.

Keywords**:** public administration, effectiveness, health and wellness services, digital environment, digital maturity, methodological approaches, conceptual model

For citation: Oborin, M. S., & Timofeev, V. E. (2026). Features of assessing the results of state management in the field of medical and health-improving services in a digital environment. *Scientific Journal "Manager", 3*(117), 154–163. (In Russian). EDN: KQGLOU.

© Oborin, M.S., Timofeev, V.E., 2026

Введение

Переход к цифровой экономике и широкое внедрение информационно-коммуникационных технологий во все сферы общественной жизни предъявляют принципиально новые требования к системам государственного управления. Особенно остро данная проблема стоит в социально значимых отраслях, к числу которых относится сфера лечебно-оздоровительных услуг, объединяющая санаторно-курортный комплекс, медицинский и оздоровительный туризм. Именно здесь цифровая трансформация способна не только повысить операционную эффективность, но и обеспечить доступность высококачественной помощи для широких слоёв населения, а также создать условия для реализации стратегических задач национального развития.

В текущих условиях важно обеспечить достижение стратегических целей развития санаторно-курортных комплексов, связанных с предоставлением качественных услуг, имеющих высокое значение для различных категорий населений, включая особые группы: инвалиды, дети, пожилые граждане, участники СВО [1-4]. Состояние курортной медицины и сохранение её потенциала в различных субъектах РФ обусловлены соответствием приоритетов научно-технологического развития страны, внедрением соответствующих подходов и показателей в федеральные и региональные программы, стратегии, проекты, направление на адаптацию и формирование цифровой среды оказания лечебно-оздоровительных услуг и организацию взаимосвязанных сервисных процессов [5-9].

Традиционные показатели эффективности, ориентированные на объёмные и финансовые результаты, не отражают таких значимых параметров, как уровень интеграции цифровых платформ, автоматизация управленческих процессов, качество электронных сервисов с точки зрения пользователей, а также социальные эффекты от внедрения цифровых решений. Проблематика разработки методических подходов к определению результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде обусловлена возрастающей ролью программно-целевого планирования в социально-экономическом развитии регионов, а также стремительной цифровой трансформацией всех отраслей социальной сферы, включая здравоохранение и санаторно-курортный комплекс [10-12].

Социально-экономическое развитие регионов осуществляется высокими темпами при благоприятных условиях формирования предложения услуг высокого качества, направленных на улучшение жизни населения, удовлетворение спроса на лечение, оздоровление и реабилитацию, положительно влияя на развитие предпринимательства и занятость в смежных сферах деятельности. Возникает объективная потребность выбора оптимальной модели управления и обоснования критериев результативности деятельности административных структур в условиях повышенных требований к системе государственного и регионального управления [13].

В условиях, когда цифровая среда становится не просто дополнительным каналом взаимодействия, но и фундаментальной основой функционирования экономических систем, традиционные методы оценки эффективности государственного управления требуют существенной корректировки и дополнения показателями, отражающими уровень цифровой зрелости органов власти и подведомственных учреждений, степень интеграции информационно-коммуникационных технологий в процессы предоставления лечебно-оздоровительных услуг, а также социально-экономические эффекты от внедрения цифровых решений.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является разработка концептуальной модели оценки результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде.

Задачи исследования: 1) выявить институциональные и нормативно-правовые основы результативности деятельности органов исполнительной власти в сфере лечебно-оздоровительных услуг и туризма в цифровой среде; 2) проанализировать существующие отечественные и зарубежные методики оценки эффективности государственного управления, включая композитные индексы цифровизации, и определить их применимость к санаторно-курортному комплексу; 3) разработать структуру концептуальной модели оценки результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде; 4) обосновать систему индикаторов для каждого из четырёх блоков

предлагаемой концептуальной модели и предложить организационно-методическое обеспечение её реализации.

Методы и методология исследования

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов, обеспечивающих системный и индикативный подходы к анализу результативности государственного управления в цифровой среде. Системный подход позволил рассматривать цифровую среду как неотъемлемый фактор функционирования лечебно-оздоровительной сферы, а индикативный подход – оперировать количественно измеримыми показателями.

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

В контексте цифровой трансформации государственного управления проблема оценки его результативности приобретает новые теоретические и методологические измерения, требующие пересмотра устоявшихся подходов и разработки инновационных индикативных систем. Как подчёркивают В. Н. Южаков и соавторы, «отсутствие в настоящее время комплексной оценки влияния цифровизации государственного управления на его качество» представляет собой значительный пробел, который авторы предлагают восполнить посредством методики, базирующейся на данных социологических опросов граждан и позволяющей оценить влияние цифровизации на такие значимые параметры качества государственного управления, как его аргументированность, достигаемый результат и соотношение затрат и итогов [14].

Значимый научный интерес представляют композитные индексы и методология их конструирования, которые активно применяются в целях анализа цифровизации и управления процессами цифровой трансформации. Так, И. А. Макаров в своём исследовании отмечает, что в условиях цифровой трансформации государства и общества активное применение находит индикативный подход к анализу цифровизации и управлению им. Вместе с тем специфика эмпирических данных в данной предметной области порождает ряд методологических проблем, в числе которых статистическое дублирование показателей [15].

Обобщая вышеописанное, можно выделить институциональные и нормативно-правовые основы, определяющие результативность деятельности органов исполнительной власти, а также выявить факторы, влияющие на эффективность управленческих решений в цифровой среде, включая архитектуру данных, качество информационных потоков, степень участия граждан, прозрачность алгоритмов и уровень доверия цифровым сервисам.

В российской системе государственного управления санаторно-курортным лечением и туризмом сформирована многоуровневая система целевых показателей и критериев оценивания, объединяющая как индикаторы результативности деятельности федеральных государственных учреждений, так и критерии выполнения государственного задания на оказание государственных услуг, закреплённые за санаторно-курортными учреждениями, подведомственными Минздраву России. При этом целевые показатели выполнения государственного задания и критерии оценки эффективности и результативности деятельности руководителей санаторно-курортных учреждений являются обязательными к применению и служат основой для принятия управленческих решений на всех уровнях государственного управления.

Особого внимания заслуживает разработанный Минкультуры России комплекс методических рекомендаций по оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере туризма, в основе которых лежит мониторинг субъектов на основе разработанной системы критериев (индикаторов). Как отмечается в исследовании С. А. Арутюняна и Е. А. Белика, методологической основой выступает мониторинг субъектов, базирующийся на системе критериев, где посредством анализа зарубежных моделей государственного управления туристским сектором и региональных управленческих проблем обоснована модель управления на государственном и региональном уровнях, признанная приемлемой для российской туристской отрасли [16].

Применимость разработанной методологии к любому региону РФ свидетельствует о её универсальности. Методологическую основу данного исследования составил комплекс методов оценки, комбинирующий традиционные нормативные критерии, эконометрические

расчёты и сравнительные подходы, а также принципы парадигмы «умного туризма» и устойчивого развития, теорию стейкхолдеров.

Цифровая трансформация сферы лечебно-оздоровительных услуг представляет собой сложный многоплановый процесс, затрагивающий не только технологическую инфраструктуру, но и организационные модели управления, формы взаимодействия с потребителями и систему оценки результативности государственного регулирования.

Возможность совершенствования инновационной деятельности и предоставления качественных медицинских услуг санаторно-курортными организациями связывается с их потенциальной ролью крупных потребителей продукции рынков Национальной технологической инициативы и включением в рынок персонализированной медицины «HealthNet». Данное положение согласуется с выводом, сделанным в работе А. Ю. Барановой, о том, что к числу перспективных инструментов устойчивого развития санаторно-курортного комплекса относятся современные цифровые сервисы и системы искусственного интеллекта, которые сопровождают туристов и рекреантов, начиная с этапа планирования отдыха и заканчивая обменом впечатлениями по его завершении [17].

Интеграция информационных систем санаторно-курортных учреждений с Единой государственной информационной системой в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ) позволяет реализовать принцип непрерывности медицинской помощи и повысить эффективность использования ресурсов. Достижение данной интеграции обеспечивается созданием единого цифрового пространства, объединяющего все заинтересованные стороны. Такое пространство даёт возможность хранить полную историю болезни пациента, поступающего в санаторий, и исключать дублирующие обследования, что представляет собой важный аспект цифровизации лечебно-оздоровительной сферы.

Современное общество, согласно позиции П. И. Ананченковой, существует в эпоху глобализации и цифровизации здравоохранения, вследствие чего государственные границы утрачивают функцию непреодолимых барьеров для пациентов, нуждающихся в высокотехнологичной медицинской помощи. Исследуя развитие медицинского туризма в условиях глобализации, автор отмечает: «под влиянием вспышки пандемии COVID-19 и активного внедрения цифровых технологий в процессы организации здравоохранения и оказания медицинской помощи происходит трансформация и зарождается глобализация» [18].

Одним из ключевых направлений разработки методических подходов к определению результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде является оценка цифровой зрелости интегрального показателя, характеризующего степень готовности государственных и муниципальных органов власти, а также подведомственных учреждений к эффективному функционированию в условиях цифровой экономики [19].

Приказом Минцифры России от 29 декабря 2025 года № 1268 утверждена методика расчёта показателя «Достижение "цифровой зрелости" государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учётом ускоренного внедрения технологий обработки больших объёмов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта». Данная методика определяет порядок расчёта показателя за отчётный период, начиная с отчётности за 2025 год, что создаёт правовую основу для систематического мониторинга цифровой трансформации в сфере здравоохранения и смежных отраслях[1].

В контексте лечебно-оздоровительных услуг особое значение приобретает оценка цифровой зрелости на уровне отдельных медицинских организаций и санаторно-курортных учреждений. Исследование, проведённое компанией «Первый Бит» по итогам 2025 года, показало, что цифровизация здравоохранения вышла на устойчивый уровень развития, однако темпы её дальнейшего роста замедляются, а фокус автоматизации смещается

[1] Приказ Минцифры России от 29.12.2025 № 1268 «Об утверждении методики расчёта показателя: Достижение "цифровой зрелости" государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_530115/.

в сторону выполнения обязательных регуляторных требований. Большинство медицинских организаций к 2026 году сосредотачиваются на поддержании базовых цифровых контуров, прежде всего интеграции с ЕГИСЗ, откладывая масштабные трансформационные проекты[2].

На основе проведенного анализа теоретических и методологических подходов, а также с учётом специфики сферы лечебно-оздоровительных услуг и особенностей её функционирования в цифровой среде, представляется возможным предложить концептуальную модель оценки результативности государственного управления, интегрирующую четыре взаимосвязанных блока показателей: блок цифровой зрелости органов управления и подведомственных учреждений, блок доступности и качества лечебно-оздоровительных услуг, предоставляемых с использованием цифровых технологий, блок экономической эффективности государственного управления в цифровой среде и блок социальной удовлетворённости населения результатами цифровой трансформации лечебно-оздоровительной сферы.

Представленная концептуальная модель разработана с использованием данных [20-23] (рисунок 1). Она базируется на принципах системного подхода, предполагающего рассмотрение цифровой среды как неотъемлемого фактора функционирования лечебно-оздоровительной сферы, и индикативного подхода, позволяющего оперировать количественно измеримыми показателями при оценке результативности.

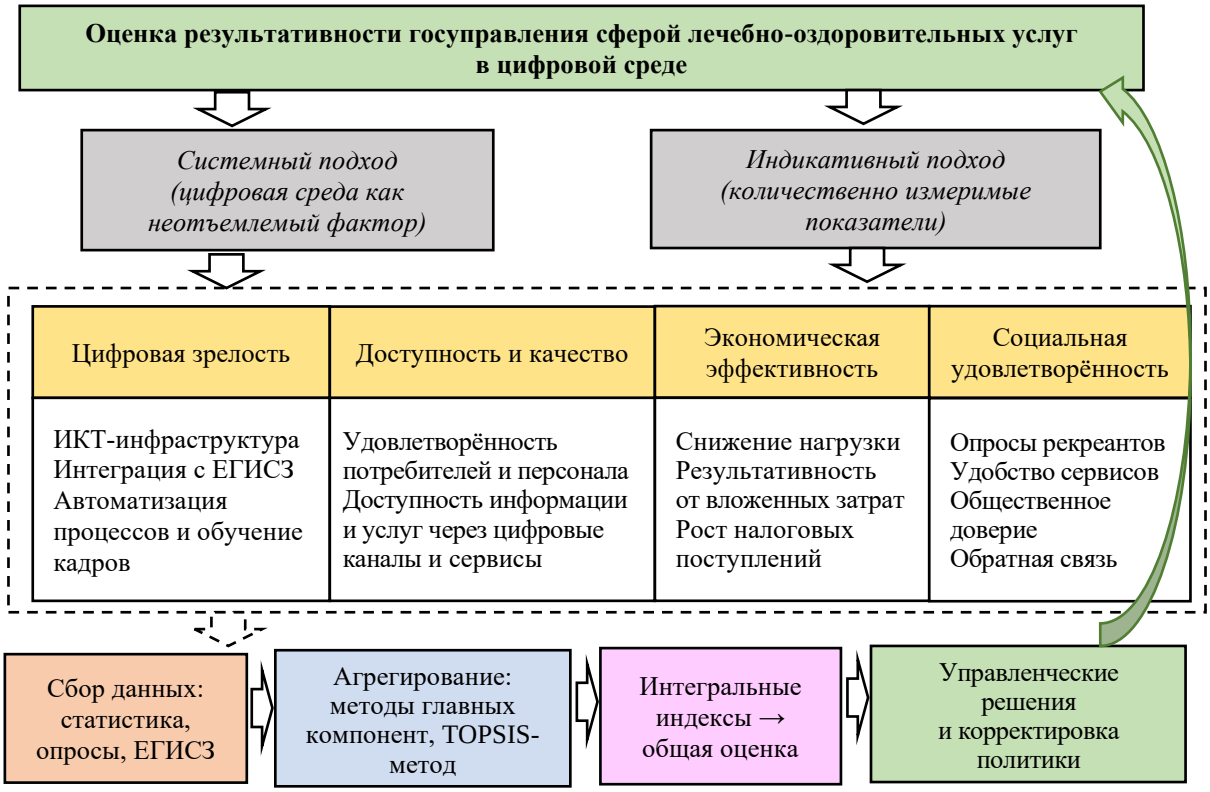


Рисунок 1 – Концептуальная модель оценки результативности государственного управления сферой лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде
Figure 1 – Conceptual model for assessing the effectiveness of public management in the field of therapeutic and health-improving services in the digital environment

Блок цифровой зрелости включает показатели уровня развития ИКТ-инфраструктуры органов власти и подведомственных учреждений, степени интеграции цифровых платформ и систем электронного взаимодействия, автоматизации управленческих и производственных процессов, а также кадровой обеспеченности цифровой трансформации. Согласно методике Минцифры России, показатели должны отражать автоматизацию транзакций в рамках

[2] Исследование компании «Первый Бит»: Динамика цифровой трансформации здравоохранения снижается. URL: https://vademec.ru/news/2025/12/16/issledovanie-dinamika-tsifrovoy-transformatsii-zdravookhraneniya-snizhaetsya/.

единых отраслевых цифровых платформ и управление на основе данных с внедрением технологий больших данных, машинного обучения и ИИ. Ключевые индикаторы для лечебно-оздоровительной сферы: доля санаторно-курортных учреждений, интегрированных с ЕГИСЗ; доля госуслуг в электронном виде; уровень использования телемедицины; доля автоматизированных процессов в управлении. Исследования фиксируют завершение базового этапа цифровизации при сохраняющемся перекосе в сторону выполнения регуляторных требований.

Блок доступности и качества лечебно-оздоровительных услуг в цифровой среде включает показатели возможностей населения по получению услуг через цифровые каналы и качества их предоставления. Указом Президента РФ предусмотрено включение в федеральный проект «Национальная цифровая платформа "Здоровье"» показателя удовлетворённости медицинских работников цифровыми сервисами (на основе опросов). С учётом узконаправленных функций лечебно-оздоровительной сферы необходимо расширить показатели эффективности на: удовлетворённость потребителей, доступность информации в цифровом пространстве, с методами энтропийного взвешивания и TOPSIS для выявления критичных разрывов в качестве и определения приоритетов[3].

В рамках блока экономической эффективности государственного управления в цифровой среде анализируется соотношение затрат на цифровую трансформацию и социально-экономических результатов. Для сервисной сферы эффективное управление предполагает научно обоснованную концепцию, интегрирующую туристский потенциал, инфраструктуру и инвестиционную привлекательность, а также такие индикаторы, как снижение административной нагрузки, сокращение времени обслуживания, повышение загрузки учреждений через цифровые каналы бронирования и маркетинга, рост налоговых поступлений.

Блок социальной удовлетворённости населения включает показатели субъективного восприятия гражданами изменений доступности, качества и удобства получения лечебно-оздоровительных услуг в результате цифровой трансформации для оценки влияние цифровизации госуправления на его качество через социологические опросы. Применительно к сфере услуг предлагается включать вопросы об удобстве цифровых сервисов записи на процедуры, получении информации о санаторно-курортных учреждениях, общем уровне удовлетворённости.

В части практической реализации концептуальной модели оценки эффективности государственного управления лечебно-оздоровительной сферой в цифровой среде необходимо организационно-методическое обеспечение, которое базируется на интеграции существующих информационных систем и баз данных, что позволит автоматизировать сбор показателей и снизить нагрузку на поставщиков данных.

В методической части необходимо учитывать формализованное описание показателей (источники, периодичность, методика расчёта), процедуры взвешивания и агрегирования с использованием методов многокритериального анализа (анализ иерархий и главных компонент), а также правила интерпретации результатов (пороговые значения, уровни результативности) и алгоритм применения оценок для корректировки управленческих решений. В качестве оценки для достижения более адекватных результатов необходимо проводить оперативную оценку (ежемесячно/ежеквартально) для мониторинга цифровой зрелости и доступности услуг и стратегическую оценку (ежегодно) для выявления долгосрочных трендов. Субъектами оценки могут выступать как государственные ведомства (Минздрав, Минцифры и др.), так и независимые экспертные организации, что обеспечивает объективность, с учётом системы обратной связи, позволяющей направлять результаты оценки на корректировку политики и повышение эффективности управления от федерального уровня до отдельных учреждений.

[3] Перечень поручений по актуальным направлениям развития здравоохранения (утв. Президентом Российской Федерации 7 сентября 2025г.). URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412552727/.

Выводы

Проведённое исследование позволяет заключить, что традиционные методы оценки эффективности государственного управления в сфере лечебно-оздоровительных услуг, ориентированные на статистические и бюджетные показатели, требуют существенной адаптации к условиям цифровой среды, что предполагает включение индикаторов цифровой зрелости, доступности и качества цифровых сервисов, экономической эффективности и социальной удовлетворённости населения, интегрированных в единую концептуальную модель, реализация которой требует организационно-методического обеспечения с комбинированной периодичностью (оперативный и стратегический мониторинг), участием государственных ведомств и независимых экспертов, а также механизмами обратной связи для корректировки управленческих решений на всех уровнях.

Список источников / References

1. Дегтярев А. Н., Кузнецова А. Р., Бадретдинов А. Р. Тенденции развития санаторной сферы в Российской Федерации // Уфимский гуманитарный научный форум. 2024. № 4(20). С. 15-31. [Degtyarev, A. N., Kuznetsova, A. R., & Badretdinov, A. R. (2024). Trends in the development of the sanatorium sector in the Russian Federation. *Ufa Humanitarian Scientific Forum, 4*(20), 15–31. (In Russian)] https://doi.org/10.47309/2713-2358-2024-4-15-31. EDN: BRZDUA.

2. Бобровницкий И. П. Актуальные вопросы совершенствования системы санаторно-курортного лечения граждан Российской Федерации на современной методологической базе восстановительной медицины // Вопросы курортологии, физиотерапии и лечебной физической культуры. 2023. Т. 100, № 3-2. С. 45-46. [Bobrovnitskiy, I. P. (2023). Current issues of improving the system of sanatorium and resort treatment for citizens of the Russian Federation on the modern methodological basis of restorative medicine. *Problems of Balneology, Physiotherapy, and Exercise Therapy, 100*(3-2), 45–46. (In Russian)] EDN: HYHSVT.

3. Внедрение цифровых технологий в работу военных здравниц минобороны России / С. В. Долгих, А. А. Кирсанова, Д. В. Ковлен, А. В. Соболев, В. М. Кузнецов, П. С. Чумак, В. Д. Пронин // Военно-медицинский журнал. 2021. Т. 342, № 10. С. 17-24. [Dolgikh, S. V., Kirsanova, A. A., Kovlen, D. V., Sobolev, A. V., Kuznetsov, V. M., Chumak, P. S., & Pronin, V. D. (2021). Implementation of digital technologies in the operation of military health resorts of the Ministry of Defense of Russia. *Military Medical Journal, 342*(10), 17–24. (In Russian)] https://doi.org/10.52424/00269050_2021_342_10_17. EDN: CGKYRG.

4. Карагодина О. В., Вржещ К. Р. Применение здоровьесберегающих технологий и контроль состояния здоровья пожилых пациентов в комплексном санаторно-курортном лечении // Вопросы курортологии, физиотерапии и лечебной физической культуры. 2022. Т. 99, № 3-2. С. 90-91. [Karagodina, O. V., & Vrzheshch, K. R. (2022). Application of health-preserving technologies and monitoring the health status of elderly patients in comprehensive sanatorium and resort treatment. *Problems of Balneology, Physiotherapy, and Exercise Therapy, 99*(3-2), 90–91. (In Russian)] EDN: HZSPLQ.

5. Мозокина С. Л. Развитие рынка санаторно-курортных услуг, лечебно-оздоровительного и медицинского туризма в условиях цифровизации экономики // Вопросы курортологии, физиотерапии и лечебной физической культуры. 2023. Т. 100, № 3-2. С. 138-139. [Mozokina, S. L. (2023). Development of the market for sanatorium and resort services, therapeutic and health tourism, and medical tourism in the context of economic digitalization. *Problems of Balneology, Physiotherapy, and Exercise Therapy*, *100*(3-2), 138–139. (In Russian)] EDN: IZWHSR.

6. Мозокина С. Л., Плотников В. А. Возможности развития лечебно-оздоровительного туризма на евразийском пространстве // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2023. Т. 17, № 2(44). С. 58-70. [Mozokina, S. L., & Plotnikov, V. A. (2023). Opportunities for the development of therapeutic and health tourism in the Eurasian space. *Eurasian Integration: Economics, Law, Politics*, *17*(2-44), 58–70. (In Russian)] https://doi.org/10.22394/2073-2929-2023-02-58-70. EDN: JOHMLT.

7. Дятлов С. П. Цифровизация учреждения здравоохранения для соответствия стандартам обслуживания и законодательству на примере санатория "Усолье" // Бизнес-образование в экономике знаний. 2023. № 1(24). С. 21-25. [Dyatlov, S. P. (2023). Digitalization of a healthcare

institution to meet service standards and legislation: The case of the “Usolye” sanatorium. *Business Education in the Knowledge Economy*, *1*(24), 21–25. (In Russian)] EDN: IIHTYI.

8. Чамкин П. А. К вопросу о формировании комплексной системы управления санаторно-курортным комплексом Российской Федерации в целях осуществления прорывного развития Российской Федерации // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 238-242. [Chamkin, P. A. (2021). On the formation of an integrated management system for the sanatorium and resort complex of the Russian Federation to achieve breakthrough development. *Innovations and Investments*, *5*, 238–242. (In Russian)] EDN: BZZQYQ.

9. Баранова А. Ю. Формирование системы управления в сфере санаторно-курортных услуг в условиях реализации национальной технологической инициативы // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 11. С. 1361-1369. [Baranova, A. Yu. (2023). Formation of a management system in the field of sanatorium and resort services in the context of implementing the national technology initiative. *Economics and Management*, *29*(11), 1361–1369. (In Russian)] https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-11-1361-1369. EDN: EASPKB.

10. Мишон Е. В., Канапухин П. А. Промежуточные итоги цифровизации системы здравоохранения: направления развития и основные угрозы // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 3. С. 100-112. [Mishon, E. V., & Kanapukhin, P. A. (2022). Interim results of healthcare system digitalization: Development directions and main threats. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, *3*, 100–112. (In Russian)] https://doi.org/10.17308/econ.2022.3/9987. EDN: SDSJQW.

11. Захарова Е. Н., Абесалашвили М. З., Ордынская М. Е. Цифровая трансформация здравоохранения: технологические и организационные аспекты // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9, № 8. С. 21-34. [Zakharova, E. N., Abesalashvili, M. Z., & Ordynskaya, M. E. (2024). Digital transformation of healthcare: Technological and organizational aspects. *Moscow Economic Journal*, *9*(8), 21–34. (In Russian)] https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_8_341.

12. Смородский А. Л. Особенности и приоритеты развития цифровой медицины // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 5-5(92). С. 45-48. [Smorodsky, A. L. (2024). Features and priorities of digital medicine development. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, *5-5*(92), 45–48. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-5-5-45-48.

13. Очирова Т. Б. Методы оценки эффективности системы государственного управления в сфере туризма // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 42. С. 19-29. [Ochirova, T. B. (2012). Methods for assessing the effectiveness of the public administration system in the tourism sector. *Regional Economy: Theory and Practice*, *42*, 19–29. (In Russian)] EDN: PFNXCB.

14. Влияние цифровизации на качество государственного управления – через призму оценок граждан (на основе социологических опросов РАНХиГС 2022-2024 гг.) / В. Н. Южаков, А. Н. Покида, Н. В. Зыбуновская, А. Н. Старостина // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 85-109. [Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V., & Starostina, A. N. (2024). The impact of digitalization on the quality of public administration through the lens of citizens’ assessments (based on RANEPA sociological surveys 2022–2024). *Public Administration Issues*, *2*, 85–109. (In Russian)] https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109.

15. Макаров И. А. Композитные индексы для управления цифровизацией: Методы формирования // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 3. С. 81-109. [Makarov, I. A. (2024). Composite indices for digitalization management: Formation methods. *Public Administration Issues*, *3*, 81–109. (In Russian)] https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-3-81-109. EDN: BWRCZE.

16. Арутюнян С. А., Белик Е. А. Особенности оценки эффективности управления туристской отраслью на региональном уровне // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2014. № 2(39). С. 169-178. [Arutyunyan, S. A., & Belik, E. A. (2014). Features of assessing the effectiveness of tourism industry management at the regional level. *The Caspian Region: Politics, Economics, Culture*, *2*(39), 169–178. (In Russian)] EDN: SGXIAJ.

17. Баранова А. Ю. Управление санаторно-курортным комплексом в условиях цифровизации: монография. Москва: ИНФРА-М, 2026. 194 с. [Baranova, A. Yu. (2026).

Management of the sanatorium and resort complex in the context of digitalization. Moscow: INFRA-M (In Russian)] ISBN: 978-5-16-021567-9. https://doi.org/10.12737/2230812.

18. Ананченкова П. И. Развитие медицинского туризма в условиях глобализации здравоохранения // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2023. Т. 31, № 4. С. 555-561. [Ananchenkova, P. I. (2023). Development of medical tourism in the context of healthcare globalization. *Problems of Social Hygiene, Healthcare and History of Medicine*, *31*(4), 555–561. (In Russian)] https://doi.org/10.32687/0869-866X-2023-31-4-555-561.

19. Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1(27). С. 38-52. [Gileva, T. A. (2019). Digital maturity of an enterprise: Assessment and management methods. *Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics. Series: Economics*, *1*(27), 38–52. (In Russian)] https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52. EDN: WAQCQB.

20. Борщевский Г. А. Эффективность государственного управления и государственной службы в сфере здравоохранения // Управленческие науки. 2018. Т. 8, № 2. С. 64-75. [Borschevsky, G. A. (2018). Effectiveness of public administration and civil service in the healthcare sector. *Management Sciences*, *8*(2), 64–75. (In Russian)] https://doi.org/10.26794/2404-022X-2018-8-2-64-75.

21. Бурняшева Л. А., Косенко О. Ю., Финенко С. В. Совершенствование государственного управления развитием сферы медицинского и лечебно-оздоровительного туризма в Российской Федерации // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 19-23. [Burnyasheva, L. A., Kosenko, O. Yu., & Finenko, S. V. (2025). Improving public administration of the development of medical and therapeutic tourism in the Russian Federation. *Managerial Accounting*, *5*, 19–23. (In Russian)] EDN: ZFCYIW.

22. Довтаев С. А. Ш., Капранова О. Ф. Рейтингование и использование открытых данных при проведении независимой оценки качества услуг в сфере здравоохранения в России и за рубежом // Деловой вестник предпринимателя. 2022. № 10(4). С. 12-15. [Dovtaev, S. A. Sh., & Kapranova, O. F. (2022). Rating and use of open data in conducting independent quality assessment of healthcare services in Russia and abroad. *Business Bulletin of the Entrepreneur*, *10*(4), 12–15. (In Russian)] EDN: TWPOPW.

23. Стырин Е. М. Разработка модели цифровой зрелости государственного управления в регионах Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 34-60. [Styrin, E. M. (2025). Development of a digital maturity model for public administration in the regions of the Russian Federation. *Public Administration Issues*, *4*, 34–60. (In Russian)] https://doi.org/10.17323/999-5431-2025-0-4-34-60.

Информация об авторах
М. С. Оборин – доктор экономических наук, профессор, Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, ПГНИУ, Пермский ГАТУ;
В. Е. Тимофеев – аспирант в Пермском ГАТУ.

Information about the authors
M. S. Oborin – Doctor of Economics, Professor, Perm Institute of Plekhanov University of Economics, PSU, Perm SATU;
V. E. Timofeev – PhD student at Perm SATU.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 05.06.2026; одобрена после рецензирования 04.09.2026; принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 06/05/2026; approved after reviewing 09/04/2026; accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 164-177.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):164-177.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 354 ВАК 5.2.7. Государственное
JEL: O38, O33 и муниципальное управление
EDN: LBPSSF

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

Дарья Сергеевна Ткачева
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Москва, Россия,
dartkach@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0008-8835-6656

Аннотация. **Проблема.** Переход российской экономики от задач технологического суверенитета к достижению технологического лидерства обусловливает необходимость фундаментального пересмотра подходов к оценке эффективности государственного управления в научно-технологической сфере. Существующие системы мониторинга характеризуются фрагментарностью, базируются на запаздывающих индикаторах и не принимают во внимание адаптационный потенциал институтов в условиях геоэкономической турбулентности, что формирует разрыв между декларируемыми целями и реальной управленческой практикой. **Методология.** Исследование основано на синтезе институционального анализа и кооперационно-адаптивной модели технологического развития. Применены методы нормативно-правового анализа, сравнительного анализа, типологизации и системного анализа, позволившие в результате исследования спроектировать многоуровневую оценочную матрицу. **Результаты исследования.** Проведена систематизация и типологизация подходов к оценке механизма государственного управления достижением технологического лидерства. Предложена методика оценки механизма государственного управления, включающая три уровня: макроуровень, на котором рассматривается согласованность стратегического целеполагания и бюджетирования; мезоуровень, на котором анализируется эффективность институциональных песочниц, карт технологической кооперации и экспертных советов; микроуровень, на котором изучается способность государства формировать устойчивый спрос со стороны квалифицированных заказчиков. Введены конкретные индикаторы: индекс синхронизации планов развития критических технологий с бюджетными ассигнованиями, индекс конвергенции целей, коэффициент плотности межотраслевой кооперации, индекс методологической завершённости, доля гарантированного спроса. Обосновано, что ключевым критерием качества управления выступает не объём выделенного финансирования, а скорость формирования кооперационных связей и эмерджентность новых технологических решений. **Практическое применение.** Предложенные индикаторы могут быть использованы в рамках интеграции в систему мониторинга реализации Федерального закона от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации» и могут быть применены профильными органами исполнительной власти для оперативной корректировки карт технологической кооперации, паспортов национальных проектов технологического лидерства, планов развития критических и сквозных технологий, а также для оценки эффективности соглашений о развитии сквозных технологий и национальных проектов в сфере технологического лидерства.

Ключевые слова: технологическое лидерство, государственное управление, технологический суверенитет, оценка эффективности, квалифицированный заказчик, карты технологической кооперации, стратегическое планирование

Для цитирования: Ткачева Д. С. Методика оценки механизма государственного управления достижением технологического лидерства // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 164-177. EDN: LBPSSF.

© Ткачева Д.С., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE MECHANISM OF STATE MANAGEMENT IN ACHIEVING TECHNOLOGICAL LEADERSHIP

Daria S. Tkacheva
Financial University under the Government of the Russian Federation, Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, Moscow, Russia, dartkach@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0008-8835-6656

Abstract. **Problem.** The transition of the Russian economy from the technological sovereignty tasks to achieving technological leadership necessitates a fundamental revision of approaches to assessing the effectiveness of public administration in the scientific and technological spheres. Existing monitoring systems are characterized by fragmentation, rely on lagging indicators, and do not consider the adaptive potential of institutions under conditions of geo-economic turbulence, which creates a gap between declared goals and actual managerial practice. **Methodology.** The research is based on a synthesis of institutional analysis and a cooperative-adaptive model of technological development. Methods of regulatory and legal analysis, comparative analysis, typologization, and system analysis have been applied, which have allowed the design of a multi-level assessment matrix as a result of the study. **Research Results.** A systematization and typologization of approaches to assessing the mechanism of public administration for achieving technological leadership has been carried out. A methodology for assessing the mechanism of public administration has been proposed, comprising three levels: the macro-level, at which the alignment of strategic goal-setting and budgeting is examined; the meso-level, at which the effectiveness of institutional sandboxes, technological cooperation maps, and expert councils is analyzed; and the micro-level, at which the state's ability to generate stable demand from qualified customers is studied. Specific indicators have been introduced: the synchronization index of critical technology development plans with budget allocations, the goal convergence index, the inter-industry cooperation density coefficient, the methodological completeness index, and the share of guaranteed demand. It has been substantiated that the key criterion for the quality of management is not the volume of allocated financing, but the speed of forming cooperative ties and the emergent nature of new technological solutions. **Practical Application.** The proposed indicators can be used within the framework of integration into the monitoring system for the implementation of Federal Law No. 523-FL dated December 28, 2024, «On the technological policy of the Russian Federation» and can be applied by specialized executive authorities for the operational adjustment of technological cooperation maps, passports of national projects for technological leadership, development plans for critical and cross-cutting technologies, as well as for evaluating the effectiveness of agreements on the development of cross-cutting technologies and national projects in the field of technological leadership.

Keywords: technological leadership, public administration, technological sovereignty, performance evaluation, qualified customer, technological cooperation maps, strategic planning

For citation: Tkacheva, D. S. (2026). Methodology for assessing the mechanism of state management in achieving technological leadership. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 164–177. (In Russian). EDN: LBPSSF.

Введение

Концепция технологического лидерства в современных реалиях перешла из плоскости рыночной конкуренции в сферу стратегического государственного управления, поскольку контроль над технологиями будущего напрямую определяет геополитический вес страны [1]. Передовые державы, стремясь монополизировать новые рыночные ниши, внедряют беспрецедентные ограничительные режимы против потенциальных соперников. В ответ на эти вызовы и жёсткое санкционное давление Россия вынуждена отказываться от пассивной модели технологического реципиента. Ключевой проблемой для отечественной системы публичного управления становится смещение акцентов с заимствования зарубежных решений на активное конструирование отечественных институтов, выстраивание эффективных механизмов госрегулирования и формирование благоприятной институциональной среды для собственных инноваций.

© Tkacheva, D.S., 2026

Принятие Федерального закона от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации»[1] (523-ФЗ) заложило новый функциональный каркас государственного управления: планы развития критических технологий, карты технологической кооперации (КТК), соглашения по сквозным технологиям, институт «квалифицированного заказчика», национальные проекты в сфере технологического лидерства (НПТЛ). Однако сам механизм государственного управления, его институциональная архитектура и инструменты оценки эффективности остаются предметом научных дискуссий. Традиционные подходы к оценке государственной политики, унаследованные от эпохи стабильности, опираются на формальные индикаторы: объём расходов на НИОКР, количество выданных патентов или долю высокотехнологичного экспорта [2]. В условиях кризиса и структурной трансформации эти показатели запаздывают и не отражают реальной способности системы к адаптации и кооперации [3].

Научная литература всё чаще смещает фокус с ресурсного обеспечения на сетевые и кооперационно-адаптивные модели управления, где государство выступает не единственным директивным центром, а модератором экосистемы [4]. Возникает противоречие: нормативная база обновляется, но методология оценки механизма государственного управления не поспевает за этими изменениями, не учитывает многоуровневый характер взаимодействия власти, науки и бизнеса. Это обуславливает актуальность разработки новой методики оценки, способной измерить не столько «освоение средств», сколько скорость и качество кооперационных связей в технологической сфере.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в разработке методики оценки механизма государственного управления достижением технологического лидерства, учитывающей кооперационно-адаптивную природу современных инновационных экосистем и новый инструментарий технологической политики Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: раскрыть концептуальные различия между технологическим суверенитетом и лидерством в контексте задач государственного управления; выявить структурные элементы нового механизма управления, закреплённые в законодательстве о технологической политике; сформировать многоуровневую систему индикаторов для оценки эффективности взаимодействия государства, отраслевых кластеров и бизнеса.

Методы исследования

В процессе исследования использовался комплекс общенаучных и специальных методов. Методы системного анализа и синтеза позволили интегрировать положения институциональной экономики, теории динамических способностей и кооперационно-адаптивной модели технологического лидерства. Структурно-функциональный метод применён для декомпозиции механизма государственного управления на макро-, мезо- и микроуровни. Метод экспертных оценок и нормативно-правового анализа использован для верификации предложенных индикаторов на соответствие действующему законодательству (в частности, 523-ФЗ и Стратегии научно-технологического развития РФ).

Использование искусственного интеллекта. Использован DeepSeek 2.3.1(2) для генерации идей в части разработки авторской методики, оценки её актуальности и возможных рисков, объём вмешательства не более 15 %. Промпты и ответы редакции представлены.

Результаты исследования и их обсуждение

Переход от парадигмы суверенитета к парадигме лидерства меняет саму логику государственного управления. Если суверенитет достигается через мобилизацию ресурсов и протекционизм, то лидерство требует эмерджентности – возникновения новых решений на стыке отраслей и дисциплин благодаря свободному обмену знаниями [4]. В контексте настоящего исследования под эмерджентностью понимается способность институциональной среды генерировать технологические решения, свойства которых не сводятся к сумме характеристик отдельных элементов системы (отраслей, организаций, исследовательских

[1] О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ. СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494804/.

групп), а проявляются в результате их сетевого взаимодействия и кооперации. Ключевой проблемой современного целеполагания является его размытость: в нормативных документах понятия «суверенитет», «независимость» и «лидерство» часто подменяют друг друга, что затрудняет выбор конкретных инструментов управления и их оценку [1].

Анализ нормативной базы показывает, что в федеральных документах закреплены три различных трактовки технологического суверенитета: в Концепции технологического развития (2023) – как «наличие критических и сквозных технологий собственных линий разработки», в Стратегии НТР (2024) – как «способность государства создавать и применять наукоёмкие технологии», в 523-ФЗ – как «независимость в сфере развития технологий» [1]. Отсутствие единства в терминологии размывает организационный контур научно-технологического развития и делает невозможной сопоставимую оценку эффективности управления.

Нормативным основанием для постановки задачи достижения технологического лидерства выступает Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»[2] (Указ № 309), которым данная категория впервые закреплена в качестве самостоятельной национальной цели наряду с такими приоритетами, как сохранение населения и укрепление здоровья граждан, реализация человеческого потенциала, комфортная и безопасная среда для жизни, экологическое благополучие, устойчивая и динамичная экономика, а также цифровая трансформация государственного и муниципального управления. Примечательно, что технологическое лидерство в системе национальных целей занимает особое место: если остальные цели носят преимущественно социальный или инфраструктурный характер, то лидерство задаёт содержательный каркас для устойчивой и динамичной экономики, выступая тем механизмом, через который научно-технологический потенциал конвертируется в долгосрочные конкурентные и геоэкономические преимущества государства. Более того, появление этой цели в указном перечне знаменует собой концептуальный сдвиг в государственной научно-технологической политике: от парадигмы «технологического суверенитета», ориентированной на защиту от внешних шоков и преодоление критических зависимостей, к парадигме лидерства, предполагающей способность задавать глобальные стандарты и формировать новые рынки. Именно этот переход делает особенно актуальным вопрос о том, какими индикаторами и механизмами должен измеряться и обеспечиваться прогресс в достижении технологического лидерства, поскольку без адекватной методики оценки сама цель рискует остаться лишь формальностью, не обеспеченной управленческим инструментарием.

Как справедливо отмечают Д. Катуков и Н. Смородинская, расхождение между целями «технологического суверенитета» в отраслевых документах и «технологического лидерства» в Указе № 309 не носит лишь терминологический характер: за ним стоят принципиально различные институциональные конфигурации и наборы инструментов, что создаёт системное затруднение при формировании оценочных критериев механизма управления [5]. Более того, исследователи выявляют ряд внутренних ограничений российской модели, среди которых разрыв между стратегическими намерениями и ресурсным обеспечением, фрагментарность межведомственной координации и недостаточная зрелость институтов технологической экспертизы, что напрямую снижает сопоставимость любых индикаторов лидерства.

Методологическая слабость целеполагания усугубляется тем, что базовые документы стратегического планирования длительное время формировались вне учёта факторов системной нестабильности. Как справедливо отмечают О. Б. Иванов и Е. М. Бухвальд, в период 2014-2023 годов российская система стратегического планирования исходила из гипотезы устойчивого роста национальной экономики, причём ни пандемия, ни санкционное давление не были вписаны в стратегические документы ни как риски, ни как сценарии реагирования [6]. Это означает, что механизм государственного управления оказался методологически не готов к тем условиям, в которых ему пришлось функционировать после 2022 года: формально располагая инструментами долгосрочного

[2] О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://kremlin.ru/acts/bank/51185.

планирования, органы власти фактически действуют в режиме оперативного реагирования, подменяя стратегическое управление стабилизационными мерами. Для оценки механизма управления технологическим лидерством это имеет принципиальное значение: если стратегические документы не содержат сценариев адаптации к турбулентности, то и система индикаторов их оценки неизбежно будет запаздывающей и не отражающей реальной способности институтов к эволюционной перестройке.

О. А. Игнатьева показывает, что дизайн доказательной политики технологического суверенитета в России прошёл через три типа дискурса – цивилизационный, экономический и технократический, причём к концу 2022 года технократический дискурс занял доминирующее положение, что отразилось в позиции Президента Российской Федерации о необходимости системной работы на перспективу [7]. Е. В. Потапцева и В. В. Акбердина акцентируют внимание на том, что технологический суверенитет не сводится к «автаркии»: необходим постоянный поиск баланса между обеспечением национальных интересов и доступом к мировым технологическим рынкам [8]. Зарубежные исследователи (J. Elder, K. Blind, H. Kroll, T. Schubert) рассматривают технологический суверенитет как «emerging frame» (формирующийся каркас) инновационной политики, где ключевым становится не полный отказ от внешних связей, а минимизация структурной зависимости и диверсификация партнёрств [9]. Эти подходы позволяют переосмыслить технологический суверенитет не как изоляцию, а как способность участвовать в международных альянсах на равных, что принципиально важно для оценки механизма государственного управления.

Исследование действующего механизма государственного управления технологическим лидерством выявило его методологическую незавершённость, в том числе и то, что чаще всего рассматривается механизм технологического суверенитета. Несмотря на наличие разветвлённой нормативной базы, ключевой критерий – уровень технологического лидерства – не имеет формализованной методики расчёта, системы индикаторов и единиц измерения. В результате фактическая оценка подменяется косвенными характеристиками (технологическая зависимость, инновационная активность), которые лишь частично отражают сущность суверенитета и лидерства. Дополнительным ограничением выступает дефицит межотраслевой координации: показатели Концепции технологического развития, Стратегии НТР и иных документов стратегического планирования слабо увязаны между собой.

М. А. Юревич обращает внимание на ещё один принципиальный аспект проблемы: технологический суверенитет не только сложно определить, но и практически невозможно измерить существующими статистическими инструментами. Исследователь показывает, что ни один из применяемых сегодня показателей – ни доля импорта в высокотехнологичных отраслях, ни количество выданных патентов, ни уровень внутренних затрат на НИОКР – не способен адекватно отразить реальную степень технологической независимости страны [10]. Более того, М. А. Юревич доказывает, что сама постановка задачи «достижения» технологического суверенитета/лидерства содержит методологическую ловушку: суверенитет не является конечным состоянием, которое можно зафиксировать в определённый момент времени, а представляет собой непрерывный динамический процесс, требующий перманентного обновления инструментов оценки. Этот вывод имеет прямое отношение к разработке методики оценки механизма государственного управления: если ключевой критерий не имеет статичного измерителя, то и система мониторинга должна оценивать не «уровень» суверенитета, а скорость адаптации институтов и качество кооперационных связей в технологической сфере.

Это требует отказа от устаревших подходов, в которых доминировали либо рыночное соперничество за ресурсы, либо жёсткое директивное регулирование. На смену им приходит модель сетевого взаимодействия, при которой технологическое превосходство страны обеспечивается не конкуренцией, а скоординированной эволюцией всех элементов национально-инновационной системы. Феномен лидерства в такой конструкции не имеет однозначной «точки происхождения» – он возникает в пространстве взаимодействия государственных, отраслевых и корпоративных стратегий. Соответственно, трансформируется и роль институтов: из статичных «правил игры» они превращаются в активных конструкторов новой реальности, развёртывая специальные площадки для экспериментов – от «регуляторных песочниц» до целевых технологических миссий и инновационных узлов [4].

А. С. Юхно обосновывает преимущества сетецентрического государственного управления в условиях цифровизации, где ключевую роль играет не столько объём инвестиций, сколько качество горизонтальных связей между научными организациями, университетами и бизнесом [11]. Эта идея перекликается с концепцией открытых инноваций H. Chesbrough, который показывает, что в современной экономике ценность создаётся не внутри изолированных организаций, а на стыке сетей, где происходит обмен знаниями, компетенциями и технологическими решениями [12]. Для механизма государственного управления это означает переход от директивного распределения ресурсов к модерации инновационных сетей, где государство обеспечивает институциональную инфраструктуру, а не управляет каждым проектом напрямую.

Зарубежные исследователи Y. Fang и S. Zhang идут ещё дальше, предлагая реляционную и динамическую концепцию технологического лидерства, в которой лидерство понимается не как атрибут отдельной национальной экономики, а как способность формировать технологические нормы, стандарты и регуляторные модели, признаваемые другими участниками глобальной системы [13]. Такой подход принципиально важен для оценки механизма государственного управления именно технологического лидерства: он смещает фокус с материально-производственных показателей (объёмы НИОКР, патентная активность) на институциональные – способность государства организовывать пространство, в котором именно его технологии и стандарты становятся структурообразующими. Это означает, что ключевым критерием качества управления становится не столько объём выделенного финансирования, сколько скорость формирования кооперационных связей и способность институтов генерировать эмерджентные технологические решения на стыке отраслей и миссий.

Д. Ю. Байдаров, А. В. Полосин и Д. Ю. Файков выделяют структурные противоречия, с которыми сталкивается российская модель при попытке операционализировать технологический суверенитет: управление в критические периоды идёт практически полностью в ручном режиме, тогда как необходима система, способная самостоятельно поддерживать постоянное технологическое развитие на высоком уровне при любых внешних воздействиях [14]. Это наблюдение подтверждает предыдущий вывод о том, что ключевым критерием качества управления становится не объём выделенного финансирования, а способность системы к самоорганизации и формированию устойчивых кооперационных связей без постоянного прямого вмешательства высших органов власти.

В целях систематизации существующих интерпретаций проведён сравнительный анализ подходов к оценке механизма государственного управления технологическим лидерством, что позволило выделить ключевые направления осмысления данной категории (таблица 1).

Таблица 1 – Типология подходов к оценке механизма государственного управления технологическим лидерством
Table 1 – Typology of approaches to assessing the mechanism of state management of technological leadership

Автор(ы)	Концепция	Сущность
В. О. Галуева [15]	Институционально-ресурсный подход	Механизм управления оценивается через совокупность органов власти, инструментов воздействия и ресурсов, обеспечивающих целенаправленное регулирование
Г. Л. Купряшин [3]	Адаптивный подход	Критерий качества управления смещается от эффективности к адаптивности – способности системы сохранять функциональность при непредвиденных изменениях
Е. Б. Ленчук [1], В. И. Филатов [16]	Стратегически-целевой подход	Оценка увязывается с качеством целеполагания и согласованностью стратегических документов федерального и отраслевого уровней
В. В. Спицын, М. В. Рыжкова [4]	Кооперационно-адаптивный подход	Лидерство оценивается через скорость формирования кооперационных связей и эмерджентность новых решений на стыке уровней и технологий
M. Mazzucato [17]	Подход, ориентированный на целевые миссии	Государство выступает не как корректор провалов рынка, а как «предприниматель-пионер», формирующий новые рынки и задающий направления технологических изменений через целевые миссии

Представленная типология позволяет выделить методологические основания для разработки авторской методики, однако для обоснования её новизны и практической значимости необходимо содержательное сопоставление с ключевыми подходами к оценке технологической политики, применяемыми в российской и зарубежной практике.

В Российской Федерации действует ряд методик, используемых для мониторинга научно-технологического развития. В частности, Росстат применяет систему статистических показателей инновационной деятельности, включая долю организаций, осуществляющих технологические инновации, и внутренние затраты на НИОКР в процентах к ВВП. Минэкономразвития в рамках оценки эффективности государственных программ опирается на индикаторы достижения целей, зафиксированные в паспортах программ, однако данные показатели носят преимущественно «запаздывающий» характер и не учитывают динамику институциональных изменений. ГК Ростех применяет показатели технологического превосходства в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации № 1990 (ПП РФ 1990), однако фокус этой методики смещён на сравнение отечественной продукции с зарубежными аналогами по технико-экономическим параметрам, что не отражает качество управленческих процессов и кооперационной активности в национальной инновационной системе. В зарубежной практике наиболее репрезентативными являются подходы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Европейского Союза. ОЭСР использует систему индикаторов инновационной деятельности на основе Руководства Осло и Фраскати, фокусируясь на входных (затраты на НИОКР, кадровый потенциал) и выходных (патенты, публикации, высокотехнологичный экспорт) показателях. Европейский Союз применяет European Innovation Scoreboard (EIS), включающий более 30 индикаторов, сгруппированных по четырём блокам: человеческий капитал, исследовательские системы, инновационная среда и экономические эффекты. Однако и эти системы преимущественно ориентированы на статичное измерение достигнутого уровня, а не на оценку динамики адаптации институтов и качества управленческих процессов.

Системный недостаток рассмотренных подходов – отсутствие инструментов оценки институциональной динамики и кооперационного потенциала. Предлагаемая методика это ограничение преодолевает: объект оценки смещён с результата на процесс (кооперационные связи и синхронизация целей); вводятся индикаторы динамики (темп прироста кооперации), позволяющие отслеживать эволюционную перестройку институтов; методика учитывает институты 523-ФЗ (квалифицированный заказчик, КТК); предлагается многоуровневый анализ (макро-мезо-микро) для принятия адресных мер [18].

Вместе с тем следует признать, что в существующей научной литературе представлен широкий спектр конкурирующих методик оценки технологического лидерства, которые не сводятся к перечисленным выше типологическим группам и ведомственным подходам. Так, М. А. Юревич предлагает подходы, основанные на количественном измерении технологической зависимости через импортные коэффициенты и патентную активность, акцентируя внимание на статистической измеримости суверенитета [10]. Другие авторы (Е. Б. Ленчук, В. И. Филатов) делают ставку на качество стратегического целеполагания и согласованность документов стратегического планирования, фактически предлагая оценивать не столько сам механизм управления, сколько его нормативно-правовое оформление [1; 16].

Выбор кооперационно-адаптивной модели в настоящем исследовании обусловлен тем, что в условиях геоэкономической турбулентности статичные показатели (доля импорта, патенты) утрачивают прогностическую ценность, тогда как оценка способности институтов к перестройке и скорости кооперации становится ключевым критерием качества управления. Федеральный закон 523-ФЗ вводит институциональные новации (КТК, квалифицированный заказчик, экспертные советы), для оценки которых традиционные статистические инструменты неприменимы, а эмерджентность как феномен возникновения новых решений на стыке отраслей не может быть измерена суммой изолированных показателей, проявляясь в кооперационной плотности и скорости обмена знаниями, что делает данный подход методологически адекватным объекту исследования. Предлагаемая методика базируется на кооперационно-адаптивном подходе и включает три уровня измерения (таблица 2).

Таблица 2 – Методика оценки механизма государственного управления технологическим лидерством
Table 2 – Methodology for assessing the mechanism of state management of technological leadership

Уровень оценки	**Объект оценки**	**Ключевые индикаторы эффективности**	**Формулы**	**Источник данных**
Макроуровень (Стратегический)	Согласованность целей и ресурсов	1. Индекс синхронизации планов развития критических технологий с бюджетными ассигнованиями I_{synch} 2. Индекс конвергенции целей I_{conv}: степень увязки отраслевых КТК с национальными целями развития (нормализованное значение коэффициента корреляции)	1. $I_{synch} = \frac{N_{funded}}{N_{total}}$, где N_{total} – общее количество мероприятий в утверждённых планах развития критических технологий на отчётный год, N_{funded} – количество мероприятий, по которым в сводной бюджетной росписи предусмотрены бюджетные ассигнования и (или) в паспортах госпрограмм утверждены меры стимулирования. Критическим пороговым значением считается превышение значение 0,85, так как оставшиеся 15 % могут покрываться внебюджетными источниками. 2. I_{conv} рассчитывается как коэффициент корреляции Пирсона между перечнем показателей, заявленных в отраслевых КТК, и перечнем целевых индикаторов национальной цели «Технологическое лидерство». Выбор коэффициента корреляции обоснован реляционной концепцией технологического лидерства Y. Fang и S. Zhang [13], согласно которой лидерство формируется через «способность согласовывать нарративы и институциональные логики разных уровней»	523-ФЗ, Концепция технологического развития, Указ № 309, данные Минфина, Минпромторга, Казначейства
Мезоуровень (Институциональный)	Адаптивность институтов и сетей	1. Коэффициент плотности межотраслевой кооперации K_{coop} 2. Индекс методологической завершённости I_{method}	1. $K_{coop} = \frac{M_{new}}{M_{target}}$, где M_{target} – количество межотраслевых консорциумов, запланированных к созданию в соответствии с Картами технологической кооперации (КТК), M_{new} – фактическое количество зарегистрированных консорциумов при содействии Экспертного совета по технологической политике. Отсутствие формализованного порога компенсируется анализом динамики $\Delta K\,coop$, где положительная динамика свидетельствует о росте адаптивности институтов. Эмерджентность новых технологических решений операционализируется как темп прироста $\Delta K\,coop$ за отчётный период. $\Delta K\,coop$ >10 % свидетельствует о наличии эмерджентных процессов в системе управления. 2. $I_{method} = \frac{P_{formalized}}{P_{total}}$, где P_{total} – общее число показателей, закреплённых за технологическим лидерством в документах стратегического планирования (Стратегия НТР, Концепция технологического развития); $P_{formalized}$ – число этих показателей, для которых утверждена методика расчёта и определены источники данных. Пороговое значение стремится к 1,0	Реестр КТК, данные подкомиссии по техразвитию, отчёты институтов развития

Продолжение таблицы 2
Continuation of Table 2

Уровень оценки	**Объект оценки**	**Ключевые индикаторы эффективности**	**Формулы**	**Источник данных**
Микроуровень (Рыночный)	Формирование устойчивого спроса	1. Доля гарантированного спроса: объём закупок высокотехнологичной продукции, размещённых «квалифицированными заказчиками» в рамках полного инновационного цикла S_{quar}	S_{quar} – рассчитывается как отношение объёма закупок инновационной продукции, осуществлённых квалифицированными заказчиками в рамках всего инновационного цикла (от НИР до серийной продукции), к общему объёму закупок данных организаций по соответствующей товарной группе. При расчёте учитываются нормы Федерального закона № 44-ФЗ и Постановления Правительства РФ о порядке закупок инновационной продукции. Для высокотехнологичных отраслей с длительным циклом разработки (авиастроение, фарма) допустимый порог S_{quar} ≥0,3; для сектора информационных технологий – S_{quar} ≥0,5, что позволяет дифференцировать оценку по отраслям	Реестр квалифицированных заказчиков, данные Росстата, мониторинг ППРФ № 1990[3]

Сводный индекс эффективности механизма управления I_{total} предлагается рассчитывать, как среднее арифметическое значение трёх групп индикаторов, предварительно нормализованных к диапазону [0; 1]. Это позволяет получить интегральную оценку и отслеживать её динамику.

$$I_{total} = \frac{(I_{synch} + I_{conv} + K_{coop} + I_{method} + S_{quar})}{5} \quad (1)$$

Следовательно, оценка механизма управления технологическим лидерством строится на трёх уровнях. На макроуровне индикатор синхронизации выявляет разрыв между стратегическими приоритетами и бюджетным обеспечением, который в 2022-2024 гг. проявлялся в экспансивной бюджетной политике с импульсом до 10 % ВВП. На мезоуровне качество управления определяется гибкостью институтов, а не жёсткостью контроля [4], ключевыми площадками становятся регуляторные песочницы, кооперационные миссии и инженерные хабы, где на стыке отраслей возникает эмерджентность новых лидеров. Как показывают В. Л. Тамбовцев и О. С. Сухарев, объектом эволюции выступают институциональные структуры и режимы развития технологий, что требует измерения способности институтов к адаптации и дифференциации индикаторов по типам технологических режимов [19; 20]. На микроуровне институт квалифицированного заказчика призван формировать спрос на отечественные инновации, а предлагаемый показатель S_{quar} дополняет утверждённую ПП РФ 1990 систему оценки технологического превосходства, смещая фокус с технико-экономического сравнения с аналогами на динамику спроса как условие устойчивого развития отраслей [21]. В целом оценка должна носить опережающий характер: в условиях турбулентности критерием успеха становится не достижение статичного показателя, а способность системы к быстрой перенастройке цепочек создания стоимости при внешних шоках [18]. Предлагаемый кооперационно-адаптивный подход, в отличие от традиционных моделей, учитывает способность институтов и бизнеса перестраиваться под новые условия, признаёт эмерджентность

[3] О порядке взимания экологического сбора: постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2024 № 1990. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=503818&ysclid=mtmnm5r2cw203006410.

лидеров на стыке отраслей и рассматривает технологический суверенитет как основу для равноправного участия в международных партнёрствах, а не как изоляцию [4].

Для проверки практической применимости разработанной методики проведём её пилотную апробацию на данных НПТЛ «Средства производства и автоматизации» (НПТЛ «СПА»), реализуемого с января 2025 года. Проект направлен на достижение лидерства в станкостроении, промышленной робототехнике и автоматизации производств.

Макроуровень. *Индекс синхронизации*. Планы развития критических технологий в рамках НПТЛ «СПА» в целом синхронизированы с бюджетными ассигнованиями. Запущены механизмы компенсации скидок, в 2026-2028 годах в развитие роботизации планируется вложить более 40 млрд рублей[4]. Примем I_{synch} = 0,85, что соответствует критическому пороговому значению, так как 15 % мероприятий могут покрываться внебюджетными источниками.

Индекс конвергенции целей. Целевой показатель «плотность роботизации» (145 роботов на 10 тыс. человек к 2030 году) напрямую коррелирует с национальной целью – вхождение в топ-25 стран мира. Высокая степень увязки позволяет оценить I_{conv} = 0,90 (нормализованное значение коэффициента корреляции).

Мезоуровень. *Коэффициент плотности межотраслевой кооперации*. Формирование кооперационных связей – ключевой элемент НПТЛ «СПА». Например, Российский научный фонд объявил конкурс прикладных исследований с участием квалифицированного заказчика, что является прямым примером создания консорциума. Однако масштаб проекта требует расчёта по всем 340 технологиям. Пока можно зафиксировать положительную динамику: > 10 %. Для модельного расчёта примем $К_{coop}$ = 0,70, что отражает начальный этап формирования кооперации и наличие первых успешных кейсов[5].

Индекс методологической завершённости. Минпромторг России в 2025 году утвердил все методики расчёта показателей, на текущий момент они адаптируются под актуальную экономическую ситуацию. Это свидетельствует о высокой степени готовности. Примем I_{method} = 0,80.

Микроуровень. *Доля гарантированного спроса*. В НПТЛ «СПА» механизм квалифицированного заказчика внедряется системно: определён круг организаций, установлены объёмы спроса. Конкретные меры, такие как субсидии на компенсацию скидок до 50 % для покупателей промышленных роботов, работают на увеличение этого показателя. Доля российской станкоинструментальной продукции на внутреннем рынке достигла 34 %, а в специализированном машиностроении – около 53 %. Для высокотехнологичных отраслей с длинным циклом порог $S_{quar} \geq$ 0,3. Примем S_{quar} = 0,34, что соответствует текущему уровню рыночной доли.

Сводный индекс эффективности механизма управления для НПТЛ «СПА» составил: $I_{total} = \frac{0,85+ 0,90+0,70+0,80+ 0,34)}{5}$ = 0,718, где $К_{coop}$ принят равным 0,70 с учётом начального этапа формирования кооперации. Значение 0,718 (71,8 %) свидетельствует о высоком уровне эффективности механизма управления на текущем этапе. Наибольший вклад вносят макроуровневые индикаторы, что говорит о стратегической согласованности. Основная зона роста – микроуровень, где необходимо наращивать долю гарантированного спроса со стороны квалифицированных заказчиков, особенно для достижения амбициозных целей по роботизации (вхождение в топ-25).

Представленная апробация носит пилотный характер. Значительная часть данных, особенно по картам технологической кооперации и внутренней отчётности госкорпораций, является закрытой. Поэтому отдельные индикаторы $К_{coop}$, S_{quar} рассчитаны на основе доступных косвенных данных и экспертных оценок. Тем не менее, даже пилотная версия

[4] Алиханов заявил о планах вложить в развитие промроботов более 40 млрд рублей // Известия. 2026. 1 июля. URL: https://iz.ru/2124880/2026-07-01/alikhanov-zaiavil-o-planakh-vlozhit-v-razvitie-promrobotov-bolee-40-mlrd-rublei.

[5] Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам: стенограмма заседания, Москва, 5 декабря 2024 г. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/75762.

демонстрирует принципиальную возможность расчёта всех предложенных индикаторов и, что важнее, позволяет выявить «узкие места» – в данном случае недостаточный уровень гарантированного спроса. Это подтверждает, что методика может быть интегрирована в систему мониторинга и служить инструментом для оперативной корректировки управленческих решений при получении полных данных.

Интеграция предложенной системы индикаторов в практику государственного управления предлагается поэтапно, в рамках мониторинга реализации 523-ФЗ. Функции ответственного координатора целесообразно возложить на Минпромторг России при взаимодействии с Минэкономразвития России, выполняющим функции методологического центра стратегического планирования. Периодичность оценки дифференцирована по уровням: на макроуровне – ежегодно, в ходе корректировки параметров федерального бюджета; на мезо- и микроуровнях – ежеквартально, в рамках мониторинга исполнения соглашений о развитии сквозных технологий. Источниками верификации выступают данные государственной автоматизированной системы «Управление» (в части плановых и отчётных показателей по картам технологической кооперации), Федерального казначейства (для подтверждения кассового исполнения), а также отраслевых реестров Минпромторга России, включая государственную информационную систему промышленности. Регламентируется, что отклонение значений индикаторов ниже установленных пороговых уровней более чем на 20 % служит основанием для пересмотра конкретных мероприятий и корректировки механизмов реализации карт технологической кооперации паспортов НПТЛ.

Предложенная система индикаторов, как и любой инструмент оценки, имеет ряд рисков и ограничений, которые необходимо учитывать при её практическом применении. *Во-первых*, реализация методики сопряжена с зависимостью от качества и полноты исходных данных: расчёт ряда индикаторов (в частности, коэффициента плотности межотраслевой кооперации и доли гарантированного спроса) требует доступа к внутренней отчётности ФОИВ, госкорпораций и данным реестров, формирование которых находится на начальной стадии. *Во-вторых*, сохраняется риск субъективности при экспертной оценке отдельных показателей, особенно на мезоуровне, где не все параметры институциональной среды поддаются формализованному количественному измерению. *В-третьих*, сложность сбора и агрегации информации по межотраслевой кооперации и эмерджентным технологическим решениям может создавать временной лаг между возникновением управленческой потребности и получением аналитических данных, что снижает оперативность принятия решений. *В-четвёртых*, предлагаемые пороговые значения индикаторов носят оценочный характер и требуют эмпирической калибровки в процессе накопления статистических данных по реализации национальных проектов технологического лидерства. Наконец, *в-пятых*, институциональный риск связан с возможным формальным подходом к заполнению Карт технологической кооперации и иных отчётных документов, что может искажать реальную картину кооперационной активности.

Осознание перечисленных рисков не ставит под сомнение практическую полезность разработанной методики, но требует при её внедрении создания системы резервных источников данных для перекрёстной верификации, регулярной ротации экспертных групп и формализации процедур экспертного оценивания, поэтапной калибровки пороговых значений по мере накопления статистической базы, а также сочетания количественных оценок с качественным ситуационным анализом, что позволит компенсировать потенциальные искажения и обеспечить надёжность управленческих выводов. В связи с чем представленная методика может рассматриваться как инструмент опережающей диагностики, требующий постоянной адаптации и донастройки по мере накопления эмпирической базы и совершенствования системы государственного мониторинга.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов, имеющих теоретическое и практическое значение. Достижение технологического лидерства требует отказа от директивных моделей управления в пользу кооперационно-адаптивных, где государство выступает модератором сетей и генератором устойчивого спроса,

а эмерджентность новых решений на стыке отраслей становится ключевым критерием качества управления. Традиционные индикаторы (объёмы НИОКР, патенты, высокотехнологичный экспорт) носят запаздывающий характер и не отражают реальной эффективности в условиях турбулентности, что обосновано как в работах отечественных исследователей, так и в зарубежных сравнительных исследованиях (ОЭСР, EIS); предложенная методика восполняет этот пробел, смещая фокус с «выходных» показателей на измерение способности институтов к эволюционной перестройке и кооперации. Разработанная трёхуровневая методика включает пять формализованных индикаторов (индексы синхронизации и конвергенции целей на макроуровне, коэффициент плотности кооперации и индекс методологической завершённости на мезоуровне, долю гарантированного спроса на микроуровне) и сводный индекс эффективности; пилотная апробация на НПТЛ «Средства производства и автоматизации» подтвердила принципиальную возможность расчёта всех индикаторов и выявления «узких мест» управления даже при закрытости данных по КТК. Сравнительный анализ с существующими методиками (Росстат, Минэкономразвития России, Постановление № 1990, ОЭСР, EIS) подтверждает новизну подхода, заключающуюся в переводе оценки из плоскости учёта затрат и результатов в плоскость измерения институциональной динамики и кооперационного потенциала. Внедрение предложенных индикаторов в мониторинг 523-ФЗ с разработанным регламентом позволит профильным органам власти своевременно выявлять институциональные сбои и корректировать КТК, планы развития технологий и паспорта НПТЛ. В целом технологический суверенитет и лидерство рассматриваются как взаимосвязанные элементы единой стратегии; предложенная методика, несмотря на выявленные риски и ограничения, может служить инструментом опережающей диагностики, требующим адаптации по мере накопления эмпирической базы.

Список источников / References

1. Ленчук Е. Б. Технологический суверенитет – новый вектор научно-технологической политики России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3(64). С. 232-237. [Lenchuk, E. B. (2024). Technological sovereignty – a new vector of Russia's scientific and technological policy. *Journal of the New Economic Association, 3*(64), 232–237. (In Russian)] https://doi.org/10.31737/22212264_2024_3_232-237.

2. Стратегическое управление как основа национальной безопасности России: монография / С. Н. Сильвестров [и др.]; под общ. ред. С. Н. Сильвестрова. Москва: КНОРУС, 2026. 386 с. [Silvestrov, S. N., et al. (2026). *Strategic management as the basis of national security of Russia* (S. N. Silvestrov, Ed.). KNORUS, 386 p. (In Russian)] ISBN 978-5-406-16011-4. URL: https://book.ru/book/962015.

3. Купряшин Г. Л. Политико-административные способности государственного управления в условиях турбулентности и неопределённости // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 174-189. [Kupryashin, G. L. (2023). Political-administrative capacities of public administration under turbulence and uncertainty. *Public Administration. Electronic Herald, 97*, 174–189. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-174-189.

4. Спицын В. В., Рыжкова М. В. Кооперационно-адаптивная модель технологического лидерства для экономики России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 72. С. 85-101. [Spitsyn, V. V., & Ryzhkova, M. V. (2025). Cooperation-adaptive model of technological leadership for the Russian economy. *Bulletin of Tomsk State University. Economics, 72*, 85–101. (In Russian)] https://doi.org/10.17223/19988648/72/4.

5. Катуков Д., Смородинская Н. Технологический суверенитет и технологическое лидерство России: замыслы и внутренние ограничения // Общество и экономика. 2025. № 12. С. 38-59. [Katukov, D., & Smorodinskaya, N. (2025). Technological sovereignty and technological leadership of Russia: Intentions and internal constraints. *Society and Economy, 12*, 38–59. (In Russian)] https://doi.org/10.7868/s3034598725120032.

6. Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Стратегирование в условиях неопределённости: цели и инструменты // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2023. № 1. С. 7-26. [Ivanov, O. B., & Bukhvald, E. M. (2023). Strategizing under uncertainty: Goals and instruments. *ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice*, *1*, 7–26. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2071-6435-2023-1-7-26.

7. Игнатьева О. А. Особенности дизайна доказательной политики технологического суверенитета в Российской Федерации // Проблемы деятельности учёного и научных коллективов. 2023. № 9(39). С. 122-131. [Ignatieva, O. A. (2023). Features of the design of evidence-based policy of technological sovereignty in the Russian Federation. *Problems of the Scientist's Activity and Scientific Teams*, *9*(39), 122–131. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2414-9241-2023-9-122-131.

8. Потапцева Е. В., Акбердина В. В., Пономарёва А. О. Концепция технологического суверенитета в современной государственной политике России // AlterEconomics. 2024. Т. 21, № 4. С. 818-842. [Potapceva, E. V., Akberdina, V. V., & Ponomareva, A. O. (2024). The concept of technological sovereignty in modern Russian public policy. *AlterEconomics*, *21*(4), 818–842. (In Russian)] https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.9.

9. Elder, J., Blind, K., Kroll, H., & Schubert, T. (2023). Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. *Research Policy*, *52*(6), Article 104765. https://doi.org/10.24406/publica-fhg-301112.

10. Юревич М. А. Технологический суверенитет России: понятие, измерение, возможность достижения // Вопросы теоретической экономики. 2023. № 4. С. 7-21. [Yurevich, M. A. (2023). Technological sovereignty of Russia: Concept, measurement, feasibility. *Questions of Theoretical Economics*, *4*, 7–21. (In Russian)] https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE_2023_4_7_21.

11. Юхно А. С. Преимущества сетецентрического государственного управления в условиях цифровизации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление. 2025. Т. 22, № 4. С. 171-189. [Yukhno, A. S. (2025). Advantages of network-centric public administration under digitalization. *Bulletin of Moscow University. Series 21. Administration*, *22*(4), 171–189. (In Russian)] https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-4-171-189.

12. Chesbrough, H. (2019). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford: Oxford University Press, 256 p. https://doi.org/10.1093/oso/9780198841906.001.0001.

13. Fang, Y., & Zhang, S. (2025). Reconceptualizing technological leadership: A relational and dynamic framework. *Politics and Governance*, *13*, 1–18. https://doi.org/10.17645/pag.10243.

14. Байдаров Д. Ю., Полосин А. В., Файков Д. Ю. Формирование новой модели отечественной экономики в контексте технологического суверенитета // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 2. С. 669-688. [Baidarov, D. Yu., Polosin, A. V., & Faikov, D. Yu. (2023). Formation of a new model of the domestic economy in the context of technological sovereignty. *Questions of Innovative Economics*, *13*(2), 669–688. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/vinec.13.2.117949.

15. Галуева В. О. Понятие и основные ресурсы механизма государственного управления // Юность и знания – гарантия успеха – 2021: Сборник научных трудов 8-й Международной молодежной научной конференции. В 3-х томах, Курск, 16-17 сентября 2021 года. Том 2. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 20-22. [Galueva, V. O. (2021). Concept and main resources of the public administration mechanism. In *Youth and knowledge – Guarantee of success – 2021* (Vol. 2, pp. 20–22), Proceedings of the 8th International Youth Scientific Conference (September, 16–17, 2021), Kursk. Kursk: Southwestern State University. (In Russian)] EDN: HPJPGG.

16. Ленчук Е. Б., Филатов В. И. Стратегическое планирование как инструмент снижения неопределённости в условиях глобальной экономической трансформации // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 4. С. 7-24. [Lenchuk, E. B., & Filatov, V. I. (2023). Strategic planning as a tool for reducing uncertainty under global economic transformation. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, *4*, 7–24. (In Russian)] https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_4_7_24.

17. Mazzucato, M. (2021). *The Mission Economy: A Moonshot Guide to a Capitalist Revolution*. London: Allen Lane, 320 p. https://doi.org/10.1093/oso/9780198862826.001.0001.

18. Оценка технологической зависимости в российской и зарубежной практике / Р. Л. Кармина, О. В. Черченко, О. А. Еремченко, Н. Г. Куракова, И. Н. Чернова // Эко. 2024. № 4(598). С. 158–182. [Karmina, R. L., Cherchenko, O. V., Eremchenko, O. A., Kurakova, N. G., & Chernova, I. N. (2024). Assessment of technological dependence in Russian and foreign practice. *EKO, 4*(598), 158–182. (In Russian)] https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2024-4-158-182.

19. Тамбовцев В. Л. Что в экономике эволюционирует? // Вопросы экономики. 2024. № 4. С. 5-23. [Tambovtsev, V. L. (2024). What evolves in the economy? *Voprosy Ekonomiki*, *4*, 5–23. (In Russian)] https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-4-5-23.

20. Сухарев О. С. Типизация технологий, режимы технологического развития и обеспечение суверенитета // Станкоинструмент. 2024. № 4(37). С. 24-31. [Sukharev, O. S. (2024). Typology of technologies, regimes of technological development and ensuring sovereignty. *Stankoinstrument*, *4*(37), 24–31. (In Russian)] https://doi.org/ 10.22184/2499-9407.2024.37.4.24.30.

21. Дедов Д. В. Технологический суверенитет: обеспечение экономической безопасности России (научный обзор) // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2026. № 1(44). С. 53-57. [Dedov, D. V. (2026). Technological sovereignty: Ensuring the economic security of Russia (scientific review). *Bulletin of Tver State Technical University. Series: Social Sciences and Humanities*, *1*(44), 53–57. (In Russian)] https://doi.org/10.46573/2409-1391-2026-1-53-57.

Информация об авторе
Д. С. Ткачева – аспирант кафедры «Государственное и муниципальное управление» факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет; начальник отдела проектного управления, бюджетного планирования и методологического сопровождения реализации государственных программ Департамента стратегического развития и корпоративной политики, Минпромторг России.

Information about the author
D. S. Tkacheva – PhD Student of the Department of «State and Municipal Management», Faculty of «Higher School of Management», Financial University; Head of project management, budget planning and methodological support department for state programs implementation, Department of strategic development and corporate policy, Minpromtorg of Russia.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 07.07.2026; одобрена после рецензирования 19.08.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 07/07/2026; approved after reviewing 08/19/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):178-196.
Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 178-196.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article
UDC: 334.7:351:677
JEL: H11, L67, O53
EDN: LKADUU

HAC 5.2.7. Public and municipal administration

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS IN MANAGING THE TEXTILE INDUSTRY IN NIGERIA

Callistus D. Odeh
Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin,
School of Public Administration and Entrepreneurship, Yekaterinburg, Russia,
callistusodeh@gmail.com, https://orcid.org/0009-0004-5441-9023

***Abstract*. Problem.** Public-Private Partnership (PPP) mechanisms have been widely adopted in Nigeria to improve state administrative performance in the textile industry; however, empirical evidence on their effectiveness across financial, institutional, and technological dimensions remains limited. **Methodology.** A quantitative cross- sectional design was employed, grounded in collaborative governance theory and new public management theory. Data were collected from 384 respondents' across Lagos, Port Harcourt, Abia, Kano, and Abuja using stratified and purposive sampling techniques. Primary data were gathered through Likert- scale questionnaires administered with the support of trained research assistant, corroborated with World Bank primary data on textile and garment industry in Nigeria. Multiple linear regression was applied to assess the predictive effect of Public- Private Partnership mechanisms on administrative effectiveness. **Research Results.** Financial PPP mechanisms significantly predict administrative effectiveness (R^2 = 0.334; F (2,381) = 97.19, $p < 0.001$), with co-financing as the dominant predictor ($\beta = 0.617$, $p < 0.001$) and loan guarantees yielding a non-significant effect. Institutional PPP mechanisms significantly predict service quality and responsiveness (R^2 =0.293; F (2,381) = 80.19, $P < 0.001$). Technology PPP mechanisms significantly predict Small and Medium Enterprises (SME) digital capability (R^2 = 0.295; F (2,381) = 81.28, $p < 0.001$), with platform partnership ($\beta = 0.300$, $p < 0.001$) and private digital training ($\beta = 0.324$, $p < 0.001$). **Practical Application.** The findings provide policymakers and public administrators with empirical justification for institutionalizing co-financing schemes, formalizing private consultant- led regulatory facilitation, and expanding technology PPP programs to strengthen state capacity in managing Nigeria's textile and fashion industry.

Keywords: public-private partnership, textile industry, public administration, administrative effectiveness, Nigeria, collaborative governance

Funding: This research was carried out with support received from Interobrazovanie funded by Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation through the grant for international students.

Acknowledgment: The author is deeply grateful to Professor Galina Vladimirovna Astratova for her invaluable guidance and feedback throughout the preparation of this article. Additionally, the author sincerely thanks the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation for their support through the "Open Doors" scholarship competition.

For citation: Odeh, C. D. (2026). Evaluation of the effectiveness of public-private partnership mechanisms in managing the textile industry in Nigeria. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 178–196. EDN: LKADUU.

© Odeh, C.D., 2026

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В УПРАВЛЕНИИ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ В НИГЕРИИ

Каллистус Дестини Одех
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,
Школа государственного управления и предпринимательства, Екатеринбург, Россия,
callistusodeh@gmail.com, https://orcid.org/0009-0004-5441-9023

Аннотация. **Проблема.** Механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) широко применяются в Нигерии для повышения эффективности государственного управления в текстильной промышленности; однако эмпирические данные об их эффективности в финансовом, институциональном и технологическом аспектах остаются ограниченными. **Методология.** Применен метод поперечного среза, основанный на теории совместного управления и новой теории государственного управления. Данные были собраны у 384 респондентов в Лагосе, Порт-Харкорте, Абии, Кано и Абудже с использованием методов стратифицированной и целевой выборки. Первичные данные были собраны с помощью анкеты по шкале Ликерта, заполненных при поддержке обученного научного сотрудника, и подтверждены первичными данными Всемирного банка о текстильной и швейной промышленности в Нигерии. Для оценки прогностического влияния механизмов государственно-частного партнерства на эффективность управления была применена множественная линейная регрессия. **Результаты исследования.** Механизмы финансового ГЧП оказывают значительное влияние на эффективность административной деятельности (R^2 = 0,334; F (2,381) = 97,19, p < 0,001), при этом софинансирование является доминирующим предиктором (β = 0,617, p < 0,001), а гарантии по кредитам оказывают незначительное влияние. Механизмы институционального ГЧП значительно влияют на качество и оперативность обслуживания (R^2 = 0,293; F (2,381) = 80,19, P < 0,001). Механизмы технологического ГЧП значительно влияют на цифровые возможности малых и средних предприятий (МСП) (R^2 = 0,295; F (2,381) = 81,28, p < 0,001), равно как и партнерство с платформой (β = 0,300, p < 0,001) и частное цифровое обучение (β = 0,324, p < 0,001). **Практическое применение.** Полученные результаты предоставляют политикам и государственным служащим эмпирическое обоснование для институционализации схем софинансирования, формализации процессов регулирования под руководством частных консультантов и расширения программ государственно-частного партнерства в сфере технологий с целью укрепления потенциала государства в управлении текстильной и модной промышленностью Нигерии.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, текстильная промышленность, государственное управление, эффективность управления, Нигерия, совместное управление

Финансирование: данное исследование было проведено при поддержке программы «Интеробразование», финансируемой Министерством науки и высшего образования Российской Федерации в рамках гранта для иностранных студентов.

Благодарность: автор выражает глубокую благодарность профессору Галине Владимировне Астратовой за неоценимую помощь и отзывы на протяжении всей подготовки данной статьи. Кроме того, автор искренне благодарит Министерство науки и высшего образования Российской Федерации за поддержку в рамках стипендиального конкурса «Открытые двери».

Для цитирования: Одех К. Д. Оценка эффективности механизмов государственно-частного партнёрства в управлении текстильной промышленностью в Нигерии // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 178-196. (In English). EDN: LKADUU.

© Одех К.Д., 2026

Introduction

Public-Private Partnership (PPP) have emerged over the past thirty years as a focal approach in the global reform of public administration, primarily inspired by the New Public Management (NPM) model, collaborative governance, and the development of public value. PPP has become part of the modernization of the public sector in advanced economies, including Canada, South Korea, Singapore, the United Kingdom, and Australia, as governments adopt a non-service-delivery model of operation, serving as a policy facilitator, coordinator, regulator, and planner. The nations exhibit strong administrative capacity, effective regulatory organisations, and robust accountability systems that enable PPPs to serve as vehicles for financing, co-production, and innovation across industries, including the creative and fashion industries [1; 2]. Financial PPP schemes in such environments, including loan guarantees, co-financing, innovation grants, and venture-matching schemes, have a positive impact on state effectiveness due to their ability to reach large numbers, administrative efficiency, high levels of beneficiary satisfaction, and quantifiable increases in SME competitiveness. Institutional PPPs, such as policy facilitation, licensing, and regulatory services provided by approved private bodies, reduce processing time, enhance compliance and increase the responsiveness of public agencies [3]. Digital adoption, capability building, and ongoing innovation of fashion entrepreneurs are enhanced by the use of technology PPPs especially digital training and platform partnerships.

PPPs have grown in developing economies such as Brazil, Kenya, India, South Africa, and Indonesia but are limited by weaker institutions of the state, unstable laws and regulations, and inadequate administrative professionalism [4; 5]. Although these countries have been embracing PPP financing models, digital collaborations, and industry-facilitating plans, public-sector agencies commonly face challenges such as bureaucratic inertia, weak enforcement capacity, volatile policy settings, and a lack of inter-agency coordination. Nigeria is a developing nation in which these systemic challenges are evident, but with additional institutional and governance limitations. Despite the established use of PPPs across sectors such as transportation, housing, ICT, agriculture, and creative industries, results have not been uniformly successful. Nigerian fashion sector is a globally recognised cultural force, with a huge number of young people in its workforce, and has a huge economic potential, which has also seen more PPP initiatives in financing, facilitating regulation and digital innovations [6]. However, the sector is still plagued by the lack of administrative bottlenecks, fragmented policy frameworks, overlapping agency mandates, bureaucratic time lags, and ineffective monitoring. These weaknesses highlight wider issues of state capacity, policy coherence, continuity of the leadership, and effectiveness of the public institutions to coordinate the collaborative governance arrangements in a more effective way.

Moreover, Financial PPP mechanisms including loan guarantees, co-financing programmes and credit-support schemes have been implemented to bridge the gaps in funding within the fashion ecosystem. Nevertheless, these mechanisms are not institutionalised in the strong financial governance framework as is the case in the developed countries; hence the Nigerian implementation is weakened by the lack of consistency in eligibility systems, slow disbursement systems, lack of administrative coordination and low satisfaction among the beneficiaries. These limitations indicate the weaknesses of the public financial management, administrative planning, risk-sharing arrangements, and control capacity of the concerned ministries and agencies. Institutional PPPs, such as engaging the services of private consultants in registration, licencing, and facilitation of regulations, have grown but have not made any notable impact in cutting the bureaucratic stalling that is synonymous with Nigerian government [7]. Although developed nations use PPPs to facilitate the administrative processes and improve the responsiveness of regulatory authorities, Nigeria still demonstrates delayed processes, low quality of services, low compliance rates, and the lack of accountability systems. These inefficiencies expose the chronic problems of the public administration such as personnel shortage, red tape in bureaucracy, poor process automation, and ineffective performance management culture.

The relevance of technology PPPs has grown in the Nigerian's fashion industry, especially in digital platform partnerships, and privately facilitated digital trainings. Nonetheless, adoption and continued use levels are low because of a lack of digital infrastructure, ICT competency among government agencies, cross-agency information sharing, and policy inconsistency [8; 9]. All these issues refer to larger issues of governance during Nigeria's digital transition such as the lack of intergovernmental coordination, inadequate investment in public sector digital capacities, and a lack of systematic implementation of e-governance reforms.

Moreover, the abysmal performance of PPPs in the fashion industry in Nigeria shows the interplay of PPP efficiency and the ability of the government to run the economy overall in the country. The higher the governance institutions, the more likely the PPPs are to perform well, the weaker the institutional weaknesses, the more similar the PPP performance will be to those experienced in the administrative weaknesses existing in the state. This correlation explains why the assessment of PPP success in Nigeria is not a sectoral issue alone but a topic of concern of the administration. Despite finding evidence that PPPs improve efficiency in administrative procedures, service delivery and innovation capability, the fashion industry in Nigeria still has a poor performance in PPP due to structural inefficiencies in administration. The administrative inefficiencies, vague guidelines, limited reach and dissatisfaction of beneficiaries are characteristic of financial PPP mechanisms designed to provide loan guarantees and co-financing to fashion entrepreneurs. These shortcomings are indicative of wider weaknesses in the public financial management system in Nigeria, such as poor risk assessment and accountability systems, and poor inter-agency coordination. Consequently, government-based financing has been slow, bureaucratic, and non-conformist with the principles of efficiency, responsiveness, and customer satisfaction [10].

The use of institutional PPPs, such as hiring private consultants to facilitate registration and regulatory processes, has not substantially reduced processing times or improved compliance, implying ongoing bottlenecks in the organization [11]. The further occurrence of the delays, cloudy processes, and low responsiveness reveals the lapses in bureaucratic professionalism, performance control, and administrative reform. Technology PPPs which are meant to promote digital skills, adoption, and innovation in the fashion sector have also failed because of ineffective digital governance, poor infrastructure and ineffective cross-sectoral cooperation. All of these demonstrate that Nigeria lacks an intelligible system that could facilitate the effective design, implementation and assessment of PPP. Therefore, there is an urgent need for empirical data on whether the process of PPPs in Nigeria's fashion sector is functioning as intended or is constrained by weaknesses in the public sector.

The urgency of the given research is explained by the fact that the effectiveness of PPP in the sphere which is economically important and is closely associated with the possibilities of the Nigerian public administration is crucially needed yet. To begin with, although the fashion industry is strategically significant for creating employment opportunities, empowering youth, cultural exports, and the development of MSMEs, empirical research on PPPs in the creative economy remains insufficient. Second, PPPs are the focal point of Nigeria's public-sector reform agenda, particularly improvements in administrative efficiency, strengthening of regulatory institutions, and growth in digital capacity. Assessing PPP results in the fashion industry thus provides information on overall governance performance. Third, evidence-based advice is needed by the policymakers whether Financial, Institutional, and Technology PPP mechanisms enhance administrative effectiveness, based on reach, efficiency, satisfaction, processing time, responsiveness, compliance, digital adoption, and capability development. This research addresses these gaps and provides recommendations to enhance PPP governance organisations and improve public-sector performance in the creative industry.

This study analyses the role of PPP in the success of Nigeria's fashion industry from a public administration perspective. It targets three types of PPPs: Financial PPPs (loan guarantees, co-financing schemes), Institutional PPPs (registration and regulatory facilitation by accredited private consultants), and Technology PPPs (digital platforms and individual digital training programmes). The geographical area would be Lagos, Abuja, Kano, and Aba, the key fashion and textile hubs in Nigeria.

Scientific novelty. The novelty of this study is that it introduces a novel approach to the integrated, tri-dimensional consideration of the PP mechanisms, namely the financial and institutional mechanisms and the technological ones, as joint determinants of the public sector administrative performance in a single empirical model, while literature on Nigeria's creative and textile economy has tended to consider these dimensions separately or studied only infrastructure and manufacturing PPPs, but not administrative performance outcomes. This work is different from previous studies which were largely based on secondary or qualitative data as it adds new primary and cross-regional survey data from five major textile and fashion centers

in Nigeria which enables statistical isolation of the specific role of individual mechanisms including co-financing, regulatory facilitation and partnerships through digital platforms. The study also extends Collaborative Governance Theory and New Public Management Theory by applying to the test of both theories to a developing-economy context; Nigeria, which is an unexplored area in the public administration literature, but is a creative-arts sector context, in which the effectiveness of the two theories was assessed, thereby creating a replicable model for measuring the effectiveness of the two theories in other sectors of the Nigerian economy.

The purpose and objectives of the study

The aim of this study is to evaluate the effectiveness of Public- Private Partnership mechanism: financial, institutional, and technological in improving public sector administrative performance in Nigeria's textile and fashion industry. Theoretically, the research is based on the theories of public administration such as New Public Management and collaborative governance. Based on this, this study tends to:

i) examine the effect of financial PPP mechanisms (loan guarantees, co-financing) on the state administration effectiveness in fashion support than direct government leading measured by reach, efficiency, and satisfaction;

ii) determine how institutional PPPs (registration and regulatory facilitation via private consultants) improve service quality, and responsiveness, measured by processing time, and compliance among fashion enterprises in Nigeria;

iii) analyse the extent to which technology PPPs (platform partnership and private digital training) outperform government-run tech programs of SME digital capability in the Nigerian fashion measured by digital tool adoption, sustained platform use.

Literature Review

Financial PPP Mechanisms and State Administration. Loan guarantees, co-financing packages, and risk-sharing frameworks are all forms of Financial Public-Private Partnership (PPP) and have become increasingly popular as strategic instruments for increasing government subsidisation of specialised sectors, including the creative and fashion industries [8, 9]. In theory, financial PPPs can enable governments to leverage private capital, management expertise, and market incentives to extend the scope of public programmes beyond traditional public finance constraints [7]. The PPP approach is based on the principles of collaborative governance that emphasise resource pooling and collective accountability between the state and private actors. Empirical evidence from developing economies [12; 13] indicates that PPP-based funding schemes are more likely to increase programme coverage, as government funding channels are complemented by private financial institutions. Indicatively, Crawford et al. [14] found that PPP loan guarantees in the creative sector significantly enhanced MSMEs' access to credit relative to non-guaranteed government loans and suggest that the PPP processes can enhance the accessibility of the state fashion-support interventions.

The conceptual implication of financial PPP mechanisms is also to increase administrative efficiency by applying private-sector standards of performance, competition and systems of accountability to public programmes. Quickness in the administration of the masses- in time of delivery, cost-efficiency and diminishing of bureaucratic bottlenecks- is usually limited by strict governmental framework. PPP arrangements assist these by decentralising implementation and bringing in professional financial management by private partners. The study of [7] found that PPP co-financing schemes in Nigeria reduced loan processing time and administrative costs more than direct government lending programmes. Likewise, [15] found that disbursement efficiency was higher in creative enterprise support in states with PPP-supported schemes. This result indicates that financial PPP tools can enhance the administrative efficiency of state-led fashion support programmes. The other conceptual dimension has been made in terms of beneficiary satisfaction, where it is seen that the perception of service quality, fairness, reliability and responsiveness of government support programmes are perceived by users. In developing contexts, traditional government lending schemes may also face low transparency, slow approval processes, and heavy documentation, which undermine beneficiary satisfaction. In contrast, financial PPP mechanisms are more inclined to take into consideration customer-based service process and digitalised tracking systems because it involves the participation of private lenders.

Combined, the conceptual and empirical data point towards the idea that the financial PPP mechanisms, in particular, loan guarantees and the co-financing arrangements would be more effective than direct government lending in terms of programme coverage, administrative effectiveness and the satisfaction of the beneficiaries. By leveraging private-sector resources and processes, PPP models appear to develop more scalable, faster, and user-responsive support systems in fashion enterprises. According to these arguments, the study hypothesis:

H_1: *Financial PPP mechanisms (loan guarantees, co-financing) yield higher state administration effectiveness in fashion support than direct government lending, measured by reach, efficiency, and satisfaction.*

Institutional PPPs and Service Quality and Responsiveness. Institutional Public-Private Partnerships (PPP) deal with the partnership of government departments and private consultants to provide government services like business registration and facilitation of regulations and support compliance [3]. Due to slow processing, shortages of personnel, and strict bureaucracy, government-only service models have struggled to function effectively in several public administration systems [16]. The private consultants, on the other hand, have technical know-how, digital applications, and customer-focused service models that enable them to minimise the administrative bottlenecks. Therefore, institutional PPPs would constitute a hybrid system in which the state has both the power and the efficiency to maximise overall service quality.

Experimental research also attests to the usefulness of institutional PPPs in enhancing administrative performance. In East Africa, Kenya has used private consultants to handle enterprise registration, which has greatly reduced processing times and documentation errors [17]. On the same note, the regulatory facilitation reforms in Rwanda, which involved the use of private intermediaries, resulted in increased satisfaction levels among the SMEs and also enhanced adherence to the statutory requirements [18]. Altogether, these results suggest that institutional PPPs are more informative in communication, support documentation, and responsive than traditional governmental procedures. In the fashion business and other creative industries, prompt registration, licensing, and obeying the law are key issues to the development and formalisation of business. Entrepreneurs have less waiting time, are more satisfied, and comply with administrative regulations better when the services of private consultants help them navigate regulatory issues. These trends have been consistent with New Public Management principles, which promote service delivery models that prioritise efficiency, performance standards, and customer responsiveness. Thus, on theoretical and empirical grounds, the research proceeds as the hypothesis as:

H_2: *Institutional PPPs (registration and regulatory facilitation via private consultants) improve service quality and responsiveness versus government-only services, measured by processing time, satisfaction, and compliance.*

Technology PPPs and Government-Run Tech Programs. Public–Private Partnerships (PPPs) are a growing trend in government administration, particularly for delivering digital services, skills development, and technology adoption to small and medium-sized enterprises (SMEs). Such partnerships are typically between government agencies and privately owned technology providers, including online platforms, ICT service providers, and specialised training organisations, to deliver digital tools, capacity-building programmes, and enterprise support. Theoretically, Technology PPPs are based on Collaborative Governance Theory, which holds that multifaceted societal issues such as digital transformation need the collective experience and resources of various stakeholders. Unlike government-led technology initiatives which tend to be limited by infrastructure, technical expertise and pace of innovation, the partners of the government provide innovative digital systems, current expertise and dynamic learning, which lead to more efficient digital interventions.

Empirical studies [5; 19] have revealed that technology PPPs are more likely to produce better results in technology adoption and strengthening of digital capabilities. Such findings show that Technology PPPs introduce innovation and learning frameworks that contribute significantly to the increased user adoption and long-term participation. In the creative industry such as fashion and design, it is necessary to use digital to be competitive, visible, and grow in the market. Technology PPPs that support systemic digital training, e-commerce onboarding and platform-based support encourage SMEs to adopt technology quickly, maintain its use and integrate it into their business

operations, thereby adding value to its use for their businesses. This is in line with the tenets of new Public management which proposes that the most effective way to improve the provision of public services is to tap into the benefits of the private sector such as efficiency, innovation and problem-solving capacity. Based on the theoretical and empirical data that Technology PPP arrangements are more effective than government-only digital initiatives, the study has the hypothesis as follow:

H_3: *Technology PPPs (platform partnerships, private digital training) outperform government-run tech programs on adoption, sustained use, and SME digital capability.*

Underpinning Theory. The main theoretical background behind this study is Collaborative Governance Theory. The theory, popularised by [20], explains the interactions among actors in the public, private, and civil society sectors in making collective, formal, consensus-based, and deliberative decisions. Collaborative governance occurs when one organisation is unable to successfully deliver policy objectives or service outcomes on its own and involves combining resources, expertise, and power to achieve them. In the context of public administration, the theory emphasises the shift towards partnership-based models of governance through the minimisation of hierarchical, government-focused modes of managing affairs [21]. The basic insight in the theory is that the public problem of lack of service delivery, institutional coordination failure, poor accountability and the complicated problem of society cannot be addressed in the old bureaucratic ways. Rather, collaborative governance promotes development of trust, collective problem-solving, collective ownership of results, and cross-sector collaboration [22]. The model also identifies key process variables such as face-to-face conversation, process commitment, mutual understanding and intermediate outcomes, which are crucial in fostering policy effectiveness.

The theory is especially relevant in public administration to the understanding of multi-agency interactions, community participation, intergovernmental relations and the public-private collaboration. It provides a paradigm in which administrative actors are able to negotiate on mandates, establish expectations and conflict management working towards the achievement of shared objectives. Consequently, the theory is appropriate for this research because it describes the impact of collaboration between organisational actors, administrators, employees, and stakeholders on performance outcomes, decision-making, and organisational effectiveness.

The New Public Management Theory is a complementary theoretical prism that supports the assumptions of efficiency, performance orientation and managerial innovation that are the basis of the modern administrative reforms. New public management theory began with the work of Hood [23] and Osborne and Gaebler [24] who stated that public organisations should embrace private sector management models including performance measurement, decentralisation, accountability tools and customer-driven service delivery. The theory provides insight into how autonomy, flexibility and strategic decision making can be used by public managers in order to improve productivity and responsiveness in organisations. In collaborative governance, New Public Management Theory, public agencies are no longer seen as isolated bureaucracies but as strategic networks based on partnerships, contracting, stakeholder involvement, and collaborative decision making. Collaboration Governance Theory is concerned with the process of cooperation, while the New Public Management Theory details the managerial reforms, incentive programmes, and performance requirements that facilitate this cooperation [25].

The combination of them provides a comprehensive account of how public organisations can achieve better outcomes by employing both managerial efficiency and collaborative processes.

Therefore, New Public Management Theory can be seen as a secondary theoretical foundation for this study, as it emphasises the impact of performance objectives, responsibility mechanisms, and managerial discretion on the success of collaborative arrangements in the public sector.

Conceptual Framework. The conceptual framework explains the theorized relationships between three categories of Public-Private Partnership (PPP) mechanisms and public sector administrative effectiveness of managing Nigeria's fashion industry (Figure 1).

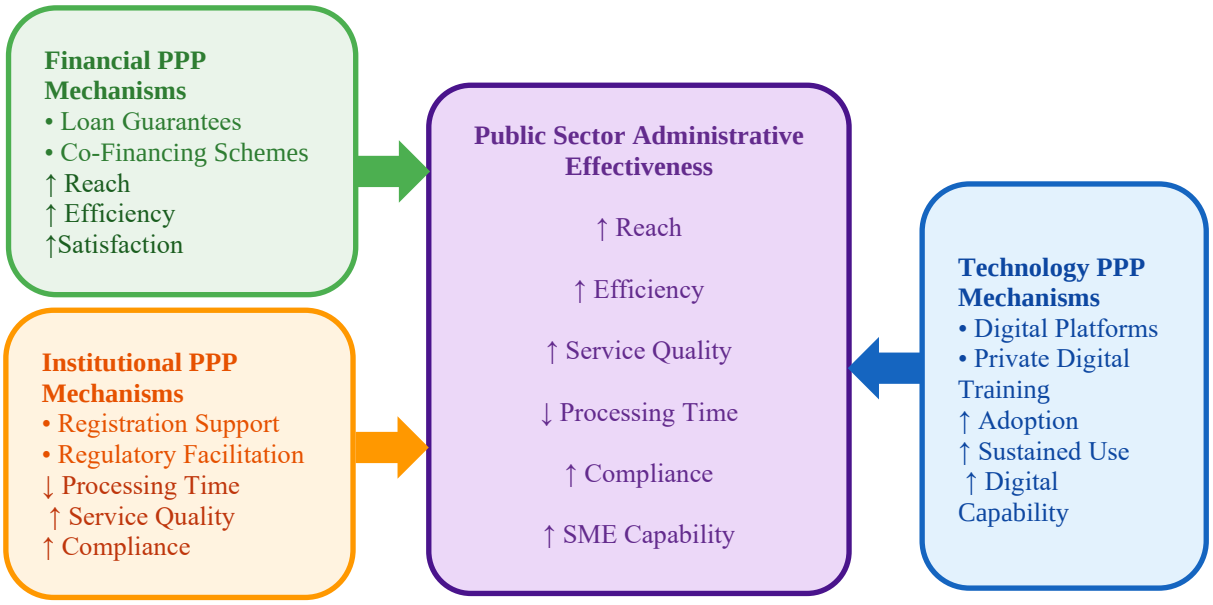


Figure 1 – Evaluation of the effectiveness of public–private partnership mechanisms in managing the textile & fashion industry in Nigeria

Рисунок 1 – Оценка эффективности механизмов государственно-частного партнерства в управлении текстильной и модной индустрией в Нигерии

The framework assumes that mechanisms of Financial PPP, such as loan-guarantees and co-financing schemes, will improve the efficiency of administrative reach and operations and satisfaction of beneficiaries by utilising the capital of private actors and mitigating the constraints of government funding. Institutional PPP mechanisms such as registration support and regulatory facilitation through private consultants are expected to enhance administrative responsiveness by shortening processing time, enhancing compliance and raising service quality beyond that achievable by government-only structures. Similarly, Technology PPP mechanisms, including digital platforms and private-led digital training, are expected to significantly increase adoption, sustain use of Government programmes, and enhance the digital capability of fashion-sector SMEs. At the centre of the diagram, Public Sector Administrative Effectiveness is the dependent construct measured through reach, efficiency, service quality, processing time, compliance, and SME digital capability. The directional arrows from each PPP mechanism towards the central construct indicate the hypothesised positive influence of PPP arrangements on administrative outcomes. Overall, the framework captures the potential for collaborative governance through financial institutional and technological partnerships to build the state's capacity to regulate, support and modernise the fashion industry.

Methodology

The study employed a quantitative and cross-sectional research design in the study of the effectiveness of Public-Private Partnership (PPP) mechanisms on improving administrative performance of the public sector in Nigeria's fashion industry. This design allows the researcher to measure the relations between the financial, institutional, and technological dimensions of PPPs and the administrative effectiveness of government support systems at a single point in time. Given the highly dynamic and informal nature of the Nigerian fashion sector (where businesses often come and go or emerge and disappear), there are no exact figures for the number of existing and active fashion enterprises; the number is neither well known nor officially recorded. Consequently, the population is considered to be infinite, which is statistically justified in cases where the actual number of units cannot be reliably determined, or where the target population is so large and fluid that the enumeration of the entire population is considered impracticable. This assumption justifies the use of Cochran's formula for infinite populations and results in a minimum recommended

sample size of 384 respondents. To enhance robustness and compensate for non-response, a total of 450 questionnaires were distributed across the five selected states.

Sampling was conducted using a stratified and purposive approach to ensure methodological rigour and representativeness. Stratification was done on geographical and economic relevance of the states selected which were Lagos, Port Harcourt (Rivers State), Abia, Kano and Abuja representing a major fashion and commercial hub in a region. Lagos has been identified as the largest creative and fashion market in Nigeria; Port Harcourt for its emerging urban fashion economy; Abia (especially Aba) for its large-scale garment production clusters; Kano for its historical textile and traditional fashion markets; and Abuja for its concentration of formal and high-end fashion businesses. Within each stratum, purposive sampling was used to identify respondents who were owners/managers of fashion enterprises and who had engaged with PPP-related initiatives, such as financial support schemes, regulatory processes, or digital training programmes. This approach ensured that the selected had relevant experiential knowledge of PPP mechanisms, and therefore increased validity and richness of data.

Data collection was based on a structured questionnaire using closed-ended instruments on a five-point Likert scale. To ensure the coverage of all directions and to improve the accuracy of response, the study used trained research assistants who distributed questionnaires in markets, clusters, workshops, and fashion centres in the five states. Their involvement was important since the Nigerian fashion industry is highly informal and many operators do not have regular internet access and engagement. The assistants were trained specifically with regards to ethical procedures and standardisation of administration and guidelines of giving clarification with no influence on responses. This approach also helped minimise missing data, build trust among respondents and ensure balanced coverage across the five study locations. Data collection occurred over 6 weeks in order to allow adequate penetration into major clusters within each state.

To ensure the validity, the questionnaire was checked by experts in public administration, entrepreneurship and PPP studies for clarity and content relevance. Construct validity was measured using factor loading examinations after data collection and reliability was measured using Cronbach's alpha where all constructs achieved values above the 0.70 benchmark recommended in social science research. Data analysis by multiple linear regression was applied to ascertain the predictive of the financial PPP mechanism, institution PPP mechanism and technology PPP mechanisms for the public sector administrative effectiveness. The regression model allowed simultaneous evaluation of the contributions of each dimension of PPP, and various diagnostics including multicollinearity tests, normality tests, linearity evaluation and homoscedasticity evaluation allowed to guarantee the robustness of estimates. Ethical considerations were strictly followed; the respondents were volunteers, informed about the purpose of the study, and their confidentiality and anonymity were guaranteed.

Author’s compilation of the research tools and adapted measurement indicators is presented in Table 1.

Table 1 – Summary of research instrument and adapted measurement items
Таблица 1 – Исследовательский инструментарий и адаптированные показатели

Construct	Key Indicators	Source / Adaptation
Financial PPP Mechanisms (FPP)	Access to funds; loan guarantee effectiveness; co-financing participation; program reach; user satisfaction	[1; 14; 17]
Institutional PPP Mechanisms (IPP)	Regulatory facilitation; transparency; reduction in delays; quality of administrative service; compliance level	[3; 20]
Technology PPP Mechanisms (TPP)	Digital training access; platform use; user-friendliness; sustained engagement; enhancement of digital capability	[10; 26; 27]
Public-Sector Administrative Effectiveness (PSA)	Service reach, efficiency, processing time, responsiveness, and beneficiary satisfaction	[7; 10]

Artificial Intelligence Disclosure. The author declare that no generative artificial intelligence tools were used in the preparation of this manuscript. The translation of English language to Russian was done with the aid of Google Translate

Results

The study was able to retrieve and analyse 384 viable responses across the five sampled states, viz., Lagos, Port Harcourt, Abia, Kano, and Abuja, which represented a rich pool of fashion entrepreneurs, administrative staff, and other PPP-related stakeholders. The high rate of successful retrieval indicates the efficiency of the physical data collection process that was performed using trained research assistants and this was used to enable completeness, accuracy, and a low rate of non-response bias.

Hypothesis One. The summary characteristics of the model for hypothesis one is presented in Table 2.

Table 2 – Model Summary of Hypothesis one
Таблица 2 – Сводная характеристика модели по первой гипотезе

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581[a]	.338	.334	.530
a. Predictors: (Constant), Co-Financing, Loan Guarantees				

The value of the adjusted R^2 of 0.334 indicates that the combination of co-financing and the loan guarantees explains the variation of about 33.4 per cent in the dependent variable, which in this case is the financial PPP effectiveness or administrative performance outcomes. This indicates that the financial PPP mechanisms play an important role in forecasting the success of the support programmes by governments and this is a moderate degree of explanatory capacity in line with the standards of social science research. Practically, the outcome indicates that loan guarantees and co-financing programmes are important correctors of the effectiveness of the public-sector financial interventions, whereas the rest of the 66.6% variance is explained by other factors beyond the model- institutional, technological, regulatory, or contextual factors. In general, the model indicates that components of financial PPP are significant predictors; however, other dimensions of PPP are needed to fully enhance the administrative effectiveness of the public sector.

The results of the analysis of variance for the hypothesis one are presented in Table 3.

Table 3 – ANOVA[a] of Hypothesis one
Таблица 3 – Дисперсионный анализ первой гипотезы

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.556	2	27.278	97.190	.000[b]
	Residual	106.934	381	.281		
	Total	161.490	383			
a. Dependent Variable: State Administration Effectiveness						
b. Predictors: (Constant), Co-Financing, Loan Guarantees						

The ANOVA findings indicate that the regression model predicting the independent variable State Administration Effectiveness from the predictors Co-Financing and Loan Guarantees is significant. The regression sum of squares (54.556) divided by the residual sum of squares (106.934) indicates that a substantial portion of the overall variation in administrative effectiveness is accounted for by the financial PPP mechanisms in the model. The fact that the F-statistic of the overall model is equal to 97.190 and the corresponding significance value is $p = 0.000$, serves to identify that the overall model is very significant at the 0.001 level. This implies that combined, co-financing and loan guarantees are good predictors of the administration effectiveness changes and the probability of such an outcome by chance is very small. As such financial PPP mechanisms are significant and give a statistically significant contribution to the variance in performance in state administration under the support system of the fashion industry.

The table of coefficients (Table 4) gives us an idea of the contribution of each of these points, i.e., of the loan guarantees and the co-financing, to the prediction of the state administration effectiveness.

Table 4 – Coefficients[a] of Hypothesis one
Таблица 4 – Коэффициенты первой гипотезы

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.015	.235		8.583	.000	1.553	2.477		
	loan guarantees	-.084	.051	-.080	-1.661	.098	-.185	.016	.750	1.333
	co-financing	.646	.050	.617	12.821	.000	.547	.745	.750	1.333
a. Dependent Variable: State Administration Effectiveness										

The constant value (β= 2.015, p < 0.001) represents the zero point of the administrative effectiveness when the two predictors are zero. Co-financing emerges as the most influential and only meaningful predictor, with a positive and significant unstandardized coefficient (β = 0.646, p = .001) and a high standardised beta (β = 0.617). It shows that a statistically significant and robust rise in administrative effectiveness occurs with an increase in co-financing. The fact that its 95 percent interval is (0.547 to 0.745) indicates its stability and reliability, and the VIF is 1.333 is an indicator that there is no issue of multicollinearity.

Conversely, loan guarantees have a negative and insignificant coefficient (β = -0.084, p = 0.098), indicating that loan guarantees are not a significant predictor of administrative effectiveness in this model. The confidence interval of loan guarantees (0.016 to 0.185) crosses zero thereby supporting its non-significance. The standardised coefficient (β = -0.080) indicates a highly insignificant effect, and the VIF (1.333) indicates the absence of collinearity. In general, the findings indicate that co-financing is the most significant financial PPP driver of state administrative performance, and that loan guarantees play no significant role in the context of the analysed sample.

Hypotheses Two. The summary characteristics of the model for hypothesis two is presented in Table 5.

Table 5 – Model Summary Hypothesis two
Таблица 5 – Сводная характеристика модели по второй гипотезе

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.544[a]	.296	.293	.586
a. Predictors: (Constant), Regulatory Facilitation Via Private Consultants, Registration Via Private Consultants				

The summary of the model used shows that the relationship between the two variables of interest, registration via private consultants and regulatory facilitation via private consultants, explains the strength of the relationship between the two variables: the adjusted R2 = 0.293, or about 29.3 per cent of the variance in state administration effectiveness. This indicates that the institutional PPP processes play a moderate role in forecasting the advancement in service delivery, responsiveness, and adherence in the fashion industry. The model shows that these institutional PPP interventions are significantly correlated with public-sector administrative performance, whereas 70.7% of the remaining variance is explained by factors not captured by this model, including financial and technological PPP mechanisms, organisational capacity, and contextual factors. Overall, the adjusted R^2 suggests that institutional PPP mechanisms are meaningful, albeit partial, predictors of state administrative effectiveness.

The results of the analysis of variance for the hypothesis two are presented in Table 6.

Table 6 – ANOVA[a] of Hypothesis two
Таблица 6 – Дисперсионный анализ второй гипотезы

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.090	2	27.545	80.192	.000[b]
	Residual	130.868	381	.343		
	Total	185.958	383			
a. Dependent Variable: Service Quality and Responsiveness						
b. Predictors: (Constant), Regulatory Facilitation Via Private Consultants, Registration Via Private Consultants						

The ANOVA findings indicate the regression model of service quality and responsiveness based on registration through private consultants and regulatory facilitation through private consultants is statistically significant. The regression sum of squares (55.090) versus the sum of squares of the residual (130.868) shows that institutional PPP mechanisms drive a significant amount of total variance in service quality and responsiveness. The F-statistic of 80.192 with a significance value of $p = 0.000$ indicates that the model is very significant, i.e. the chances of occurrence of these results due to chance is very minimal. This shows that, on aggregate, registration and regulatory support through conferences of private consultants are reliable predictors of service quality, responsiveness, and compliance, and emphasises how institutional PPP interventions contribute to improving administrative effectiveness in the public-sector in the fashion industry.

The coefficients Table 7 shows the separate effect of registering through the use of private consultants and regulatory facilitation through the use of private consultants to the quality of service and responsiveness.

Table 7 – Coefficients[a] of Hypothesis two
Таблица 7 – Коэффициенты второй гипотезы

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.842	.220		8.365	.000	1.409	2.276		
	registration via private consultants	.232	.050	.234	4.623	.000	.133	.331	.720	1.389
	regulatory facilitation via private consultants	.365	.048	.383	7.558	.000	.270	.460	.720	1.389
a. Dependent Variable: Service Quality and Responsiveness										

The constant ($\beta = 1.842$, $p < 0.001$) is the level of service quality and responsiveness when the predictors are equal to zero. Both predictors are significant, indicating that strong institutional PPP mechanisms drive administrative outcomes. In particular, registration through private consultants has a coefficient of unpredictability of 0.232 ($p = 0.001$) and a standardised beta of 0.234, which is a moderate positive impact on the quality and responsiveness of the services. The reliability of this estimate is supported by the wide confidence interval (0.133-0.331). Meanwhile, the positive effect of the regulatory facilitation through the services of the private consultants is more accurate with an unstandardized coefficient of 0.365 ($p < 0.001$) and standardised beta of 0.383, indicating that it is the most influential predictor of the institutional PPP mechanisms. This effect is also strong as evidenced by its 95% confidence interval (0.270 to 0.460).

The collinearity measures for both predictors (Tolerance = 0.720; VIF = 1.389) indicate no multicollinearity, and both variables can be used independently to explain changes in service quality and responsiveness. Overall, the findings provide strong empirical evidence that the mechanisms of institutional PPP, specifically regulatory facilitation, meaningfully increase the quality and responsiveness of public-sector services, thereby confirming the conceptual assumption.
Hypothesis Three. The summary characteristics of the model for hypothesis three is presented in Table 8.

Table 8 – Model Summary of Hypothesis three
Таблица 8 – Сводная характеристика модели по третьей гипотезе

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.547[a]	0.299	0.295	1.121
a. Predictors: (Constant), Private Digital Training, Platform Partnership				

According to the model summary, when combined, the variables of private digital training and platform partnerships explain approximately 125% (29.5%) of the variance in SME digital capability and technology adoption, with an adjusted R^2 of 0.295. This indicates that technology-based PPP processes explain moderately well the increases in adoption, continued use, and digital capacity of SMEs in the fashion sector. The correlation coefficient (R = 0.547) indicates that there is a moderate and positive relationship between the independent variables and the dependent variable. Although approximately 30% of the variance in SME digital capability is explained by these technology PPP mechanisms, the remaining 70.5% is accounted for by other non-mechanisms (not included in the model), such as financial or institutional PPP mechanisms, organisational culture, or external technological infrastructure. Overall, the model reveals that platform collaborations and personalised digital training are significant predictors of SME technological progress in the Nigerian fashion industry.

The results of the analysis of variance for the hypothesis three are presented in Table 9.

Table 9 – ANOVA[a] of Hypothesis three
Таблица 9 – Дисперсионный анализ третьей гипотезы

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	204.247	2	102.124	81.279	.000[b]
	Residual	478.711	381	1.256		
	Total	682.958	383			
a. Dependent Variable: SME digital capability						
b. Predictors: (Constant), Private Digital Training, Platform Partnership						

The ANOVA outcomes confirm that the regression equation forecasting the outcomes of the dependent variable, which is the digital capability of the SME, with the support of independent variables, which are the ones of private digital training and platform partnerships, is significant. The sum of squares regression (204.247) as compared to the residual sum of squares (478.711) indicates that a significant amount of total variation in SME digital capability is attributable to these technology-based PPP mechanisms. The significance level p = 0.000 and an F-statistic of 81.279 indicate that the model is highly significant; that is, the likelihood of obtaining these results by chance is minimal. This indicates that, in combination, there is a consistent forecast of increases in digital adoption, continued technology use, and general SME capability through partnerships in digital training and the platform, respectively. Thus, technology-based PPP interventions are instrumental in improving the digital capabilities of fashion SMEs.

The coefficients Table 10 provides insight into the personal contributions of the variables for both platform partnerships and private digital training in predicting SME digital capability.

Table 10 – Coefficients[a] of Hypothesis three
Таблица 10 – Коэффициенты третьей гипотезы

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.166	.297		.559	.577	-.418	.751		
	Platform Partnership	.418	.071	.300	5.903	.000	.279	.557	.714	1.401
	Private Digital Training	.444	.070	.324	6.388	.000	.307	.581	.714	1.401
a. Dependent Variable: SME digital capability										

This constant (β= 0.166, p = 0.577) is not significant, which means that in the absence of the independent variables, the level of SME digital capability at the base is not significantly different from zero. Both independent variables are statistically significant predictors. The coefficient of platform partnerships is unstandardized with a moderate positive impact on SME digital capability with a beta standardised at 0.300 and p of less than 0.001. The effectiveness of this effect is verified by the 95 per cent confidence interval (0.279-0.557). Likewise, private digital training shows a somewhat stronger effect, with an unstandardized coefficient of 0.444 ($p < 0.001$) and a standardised beta of 0.324, indicating that it has the strongest effect among the two technology PPP mechanisms. The strength of this estimate is also supported by its 95% confidence interval (0.307 to 0.581).

Collinearity statistics (Tolerance = 0.714; VIF = 1.401) reveal that there are no issues of multicollinearity; thus, all the predictors are useful in explaining the variance in SME digital capability. The findings generally indicate that both platform partnerships and private digital training are associated with substantial improvements in the digital adoption, continued use, and capabilities of fashion SMEs, providing empirical evidence supporting Hypothesis Three.

Discussion of Findings

The results of this research are highly informative regarding the contribution of the Public-Private Partnership (PPP) processes to improving the efficiency of the public administration in the Nigerian fashion industry. The Hypothesis one analysis that approximated the effect of financial PPP mechanisms, namely loan guarantees and co-financing, on the performance of state administration, has shown that co-financing is a strong predictor of the better performance of the state administration, but loan guarantees were not significant. The adjusted R^2 of 0.334 indicates that financial PPP mechanisms account for only 33.4% of the variance in state administrative effectiveness, with co-financing as the primary factor. This shows that common investment forms, in which both government and non-government contributions of resources are made, are more effective at augmenting the coverage, effectiveness, and fulfilment of public-sector interventions than traditional direct government lending. The importance of co-financing is consistent with the existing infrastructure and SME financing literature, which has shown that co-financing structures not only enhance project fundability but also improve oversight and accountability and lead to more efficient service delivery [7]. The non-significant impact of loan guarantees could be a symptom of contextual constraints in Nigeria, like poor take-up because of bureaucracy, or the lack of awareness of SMEs, which is supported by Gameti and Akuffo [28], who observed that financial PPP instruments tend to have no effect unless they are complemented by institutional support.

Hypothesis two tested the role played by institutional PPPs, such as registration and regulatory facilitation through the use of private consultants, on service quality and responsiveness. Both elements were observed to be statistically significant predictors of better service quality with regulatory facilitation having a stronger impact. The adjusted R^2 of the model equals 0.293, indicating that nearly 30 per cent of the variation in service quality and responsiveness is explained

by these mechanisms within institutions. This observation demonstrates the importance of leveraging the expertise of the private sector to optimise the delivery of services by government particularly where bureaucratic inefficiencies and delays associated with regulations are the norm. The result is consistent with the arguments in Pandey [29] that collaborative governance improves responsiveness, compliance and satisfaction when particular knowledge is incorporated into collaboration with private partners. Moreover, the findings are consistent with those reported by Badi and Alhosani [19], who emphasised on how regulatory facilitation via PPP contributes to a reduction in administrative bottlenecks, accelerated business registration and strengthening of institutional credibility, crucial in facilitating a conducive environment for SMEs in creative industries such as fashion.

Hypothesis three examined technology PPP processes (platform partnership and private digital training) in building up SME digital capability. The two predictors were both significant and the predictive power of the individual variables was slightly more powerful with the case of the private digital training. The adjusted R^2 is 0.295, indicating that technology-based interventions can explain approximately 30% of the variance in digital adoption and long-term use. The findings suggest that PPPs based on technological innovation have the potential to significantly boost SME capacity, the use of digital tools, and operational efficiency in the fashion sector. The results are congruent with the available sources concerning digital government administration and adoption of technology through PPP. [7; 30] suggest that the involvement of the private sector in providing technologies improves the quality of training, usability of systems, and the overall adoption rates among the SMEs in the long term. Along the same lines, [26; 31] indicate that perceived usefulness and ease of use, which can be facilitated by PPP-based digital platforms, are key determinants of technology adoption. The results (and in the context of the Nigerian setting, where the government-initiated digital initiatives are frequently faced with the problem of poor adoption because of the infrastructural and technical constraints) indicate that the involvement of the private-sector players plays a key role in closing the digital divide and creating SME capabilities.

Overall, the findings of this research confirm that the application of PPP mechanisms (financial, institutional, and technological) is an important contributor to improving the administrative performance of the public sector, the quality of its services, and the digital capabilities of SMEs. These results are particularly applicable where collaborative governance and resource-sharing models can address the classic constraints of government service delivery in developing economies [10; 27]. The combination of private-sector forces, funding, and technology can make the support provided to SMEs in the fashion industry by governmental institutes more responsive, effective, and long-term. Notably, the research points out that the individual effectiveness of the PPP components does not give the same effect; co-financing and regulatory facilitation are more effective as compared to loans guarantees in isolation, and thus a multi-dimensional strategy of PPP needs to be applied to suit the specific structural and institutional environment of Nigeria.

In conclusion, the empirical data support the argument that well-designed PPP interventions improve performance of administration and SMEs in the fashion industry, which provides a good rationale for policy makers to institutionalise and standardise such collaborative instruments. Such observations constitute the rationale for developing certain PPP policies with financial co-investment, institutional facilitation and technology-based provision to achieve optimal results, address gaps in service delivery as well as create a competitive and sustainable fashion industry in Nigeria.

Proposed Algorithm for Implementing Public-Private Partnership Mechanisms in the Management of the Textile (Light) Industry. Based on the empirical findings, this paper suggests a sequential algorithm for public administrators to operationalize the financial, institutional, and technology PPP mechanisms in the management of the textile industry in Nigeria. The algorithm, which is presented as a logic of actions instead of a mere concept discussion, further enriches the applied added value of the study.

Step 1 (Diagnostic screening): The public agency concerned evaluates the textile enterprise or cluster in the three areas of the PPP (financing gaps, regulatory/registration gaps, digital competences gaps) to identify the most necessary mechanisms.

Step 2 (Mechanism selection and prioritization): Based on the diagnostic outcome, agencies prioritize co-financing over loan guarantees for financing gaps (given the non-significant effect of loan guarantees found in this study), regulatory facilitation via accredited private consultants for registration/compliance bottlenecks, and private-led digital training paired with platform partnerships for digital capability gaps.

Step 3 (Partner accreditation and contracting): Private co-financiers, regulatory consultants, and technology providers are formally accredited by government agencies on the basis of clear and objective eligibility and performance criteria and contractual arrangements are defined for each mechanism that include roles, reporting lines, and risk sharing.

Step 4 (Joint implementation): Co-financing disbursement, regulatory facilitation, and digital training/platform onboarding are not finished one after the other, but are implemented simultaneously: the results of the empirical research show that multi-dimensional PPP interventions yield higher administrative effectiveness than any single mechanism applied in isolation.

Step 5 (Monitoring and feedback): Agencies monitor the indicators that are measured in this study at regular intervals and adjust the selection of mechanisms in Step 2 based on the outcomes of their monitoring in Step 3 for additional implementation cycles.

This algorithm transforms the conceptualized framework in Figure 1 into a viable sequence to be followed by public administrators, and directly addresses the requirement identified in the peer review for better clarification of the sequential pathway of PPP mechanisms and their expected outcomes for public bodies in the textile industry.

Practical / Managerial Implications. These research findings have practical implications to policy makers, government administrators, and business associates involved in the management of fashion industry in Nigeria. To begin with, the significant importance of co-financing arrangements highlights the importance of creating financial PPP models that will take advantage of existing public and private financing to speed up coverage, efficiency and consumer satisfaction among SMEs. For policymakers and managers, co-financing schemes need to be emphasised than the sole benefit of government-only lending schemes, with sufficient awareness and support facilities in place to ensure that all fashion SMEs use them effectively.

Second, it is important that the institutional-level PPP processes particularly regulatory facilitation through the services of the personal consultants have a significant impact and that the experience of the private sector in simplifying administrative operations is valuable. Public agencies should formalise partnerships with recognised consultants or agencies to speed up the business registration process as well as streamlining bureaucracy and improving compliance monitoring. This would add trust and satisfaction amongst the SMEs, as well as improve the general governance and transparency in the delivery of public services.

Third, use of technology PPPs such as digital platforms and private sector-led training shows the need of integrating technological innovations in government intervention. Fashion industry associations and public agencies need to liaise with private technology providers to create user-friendly digital tools and training programmes to promote the technological capabilities of SMEs, assist with their adoption of e-comm solutions and ensure they continue to use technology. These interventions will help increase operational efficiency, minimise administrative overhead related to manual work and allow government agencies to make data-driven decisions.

Lastly, the study emphasises that the PPP initiatives are most effective when undertaken in a multi-dimensional approach – that is, through integration of financial, institutional and technological support. Instead of relying on isolated interventions, in both the public and private sector, managers need to work together to establish comprehensive strategies to finance, regulate, and close technological gaps to help their operations. This strategy will be able to ensure more sustainable, responsive, and effective delivery of public services to SMEs in the fashion industry.

Theoretical Implications. The research also contributes much to the theoretical discussion of Public Private Partnerships and the nature of the administration of the state which provides empirical evidence on the effectiveness of the Collaborative Governance Theory in the context of a developing economy. The findings suggest that PPPs are collaborative agreements in which the public and private sectors share collective responsibility, joint accountability and pooling of resources and that they are focused on improving the levels of administrative performance

and quality of services. This supports the main principle of collaborative governance which underscores cooperation, transparency, and mutual problem-solving in the realisation of the population's goals [13, 20].

Additionally, the research advances the application of New Public Management (NPM) Theory by showing that through private-sector involvement in financial, institutional, and technological areas efficacy, responsiveness, and accountability in the delivery of public services are increased. Overall, the research provides conceptual confirmation and operationalisation of the theories of PPP, shows their relevance in the creative industries of new economies and provides a conceptual framework for investigating multidimensional PPP strategies in governmental administration.

Conclusion and recommendations

This research assessed the efficacy of Public -Private Partnership (PPP) mechanisms in the management of the fashion sector in Nigeria, with reference to financial, institutional, and technology-based interventions. The results show that co-financing mechanisms have a substantial positive effect on state administrative effectiveness, institutional PPPs serve the better the quality and responsiveness of services and technological PPPs serve the better the SME digital capability and adoption. All these findings highlight the promise of PPPs as a key strategy to address service delivery gaps, enhance administrative performance and build the capacity of fashion industry SMEs. PPPs can enhance efficiency, responsiveness, and accountability, which are focal points of contemporary governance systems, as the study confirms. The findings, however, also indicate that the current application of PPPs in Nigeria remains limited in both scope and effectiveness compared with those in developed and co-developing countries.

Compared to other countries, such as Malaysia, South Africa, and Hungary, which have properly developed legal, financial, and technological frameworks to facilitate the work of PPPs, Nigeria has several problems, including the weak enforcement of regulations, poor institutional status, low uptake of digital infrastructure, and ineffective collaboration with stakeholders. These weaknesses hinder PPPs' ability to achieve optimal outcomes in public services, which is why a more active and organised relationship among governmental institutions, industry partners, and entrepreneurs is required. Therefore, although PPP mechanisms have shown positivity, the research finds that much more needs to be done to achieve PPPs in Nigeria such that they can be as efficient, sustainable and accountable as those found in developed countries. Particularly, the institutional support, capacity building, strategic financial planning, and the use of advanced technology should be more institutionalised to make sure that collaborative arrangements deliver their desired results in the state management of creative industries like fashion. According to the results, the following recommendations can be offered:

i. Government bodies, commercial investors, consultants, and trade associations are advised to come up with formal structures of ongoing interaction, mutual responsibility, and performance evaluation to increase the effectiveness of PPP. Multi-stakeholder coordination is important to ensure that interventions in finance, regulation and technology are aligned. Co-financing systems should be considered superior to conventional government-only lending. The policies that should be drafted by public administrators aim to promote private-sector investment and to maintain transparency and equitable access to resources for fashion SMEs;

ii. The involvement of regulatory facilitation by use of the services of private consultants ought to be institutionalised in order to streamline the process of registration, licencing, and compliance. Government agencies should invest in capacity building to enable public officials to handle and oversee PPP projects and deliver quality services that meet industry standards;

iii. Digital training and platform partnerships led by the private sector will need to be increased to enhance SME digital competence. Administrative processes, monitoring, and service provision by the public agencies should be embraced as one integrated digital solution and this would help diminish the bottlenecks in the bureaucracy and enhance efficiency.

References / Список источников

1. Sheikh, R. A., Ahmed, I., Faqihi, A. Y. A., & Shehawy, Y. M. (2025). Global perspectives on navigating Industry 5.0 knowledge: Achieving resilience, sustainability, and human-centric innovation in manufacturing. *Journal of the Knowledge Economy*, *16*(5), 15997–16032. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02498-4.

2. Mangai, M. S., & Ayodele, A. A. (2025). Reimagining Public Service Delivery: Digitalising Initiatives for Accountability and Efficiency. *Administrative Sciences*, *15*(12), Article 477. https://doi.org/10.3390/admsci15120477.

3. Samuel Wanjema, M., Lydia Wanjiku, G., & Paul, K. S. (2025). Regulatory Framework, Public-Private Partnership Management Processes and Performance of Healthcare Projects in Kenya. *African Journal of Education, Science and Technology (AJEST)*, *8*(2), 68–76. URL: https://ajest.org/index.php/ajest/article/view/450.

4. Sebitlo, O. K., Mbara, T., & Luke, R. (2022). The state of South Africa's public–private partnership practices in transport projects: Problems and potential. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, *16*, Article 733. https://doi.org/10.4102/jtscm.v16i0.733.

5. Alamu, O. I., Hassan, A. O., Asa, K. J., & Odunayo, H. A. (2024). Addressing infrastructure deficits through public-private partnership funding of public projects in Nigeria: A Review. *TWIST*, *19*(3), 130–138. URL: https://orcid.org/0000-0002-2274-1403.

6. Ajii, O., & Damak, O. I. (2025). Exploring the dynamics of poverty, public-private partnerships on Nigeria's environmental sustainability. *Sustainable Development*, *33*(4), 6071–6091. https://doi.org/10.1002/sd.3450.

7. Oyegbade, I. K., Igwe, A. N., Ofodile, O. C., & Azubuike, C. (2022). Advancing SME financing through public-private partnerships and low-cost lending: A framework for inclusive growth. *Iconic Research and Engineering Journals*, *6*(2), 289–302. URL: https://www.irejournals.com/formatedpaper/1703778.pdf.

8. Астратова Г. В., Одех К. Д. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в нигерийской модной индустрии в контексте цифровой трансформации // Научный журнал «Государственное управление и право». 2025. № 4(8). С. 207-233. [Astratova, G. V., & Odeh, K. D. (2025). State support for small and medium-sized businesses in the Nigerian fashion industry in the context of digital transformation. *Scientific Journal "Public Administration and Law"*, *4*(8), 207–233. (In Russian)] EDN: HLFKMK.

9. Odeh C. D., Astratova G. V., Onwusiribe Ch. N. State support management and performance of small and medium enterprises in Nigeria's fashion industry // Научный журнал "Менеджер". 2025. № 7(113). P. 75-91. [Odeh, C. D., Astratova, G. V., & Onwusiribe, Ch. N. (2025). State support management and performance of small and medium enterprises in Nigeria's fashion industry. *Scientific Journal Manager*, *7*(113), 75–91.] https://doi.org/10.5281/zenodo.17422072. EDN: DLHXAD.

10. Ma, L., Christensen, T., & Zheng, Y. (2021). Government technological capacity and public–private partnerships regarding digital service delivery: Evidence from Chinese cities. *International Review of Administrative Sciences*, *89*(1), 95–111. https://doi.org/10.1177/00208523211018849.

11. Thennakoon, P. N., Jayasena, S., Rathnasinghe, A. P., & Ekanayake, A. (2025). Regulatory framework for unsolicited PPPs in infrastructure developments: barriers and strategies. *Construction Innovation*, *26*(5), 1443–1468. https://doi.org/10.1108/CI-08-2024-0257.

12. McGuire, F., Vijayasingham, L., Vassall, A., Small, R., Webb, D., Guthrie, T., & Remme, M. (2019). Financing intersectoral action for health: a systematic review of co-financing models. *Globalization and Health*, *15*(1), Article 86. https://doi.org/10.1186/s12992-019-0513-7.

13. Sirisawat, K., & Chaiya, C. (2025). Sustainable Smart Cities through Collaborative Governance: The Role of Transformative Leadership. *Journal of Public Administration, Public Affairs, and Management*, *23*(1), 137–178. URL: https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pajournal/article/view/274632.

14. Crawford, J., Cui, Z.-Y. A., & Kewley, D. (2024). Government finance, loans, and guarantees for small and medium enterprises (SMEs) (2000–2021): A systematic review. *Journal of Small Business Management*, *62*(5), 2607–2637. https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2246061.

15. Kolawole, K. (2025). Bank Credit, Lending Costs, and the Growth Dynamics of SMEs in Emerging Economies. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, *6*(5). https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.367.

16. Holzer, M. (2022). Public administration at a crossroad: Five enduring challenges. *Chinese Public Administration Review*, *13*(3), 125–136. https://doi.org/10.1177/15396754221110591.

17. Njeri, M. R., Maku, G. P., & Muriira, L. (2022). Record Management Technology and Information Service Delivery at the Land Registry in Nyandarua County, Kenya. *Journal of Information and Technology*, *2*(2), 1–17. https://doi.org/10.70619/vol2iss2pp1-17.

18. Bernatzki, T., Busse, M., & Hoekstra, R. (2022). Promoting Rwanda's business environment: Impact of reforms and drivers of change. *Development Policy Review*, *40*(2), Article e12578. https://doi.org/10.1111/dpr.12578.

19. Badi, S., & Alhosani, M. (2024). Public-private partnerships (PPPs) for the realisation of the sustainable development agenda in the built environment. In *The Elgar Companion to the Built Environment and the Sustainable Development Goals* (pp. 457–480). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035300037.00038.
20. Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, *18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032.
21. Cristofoli, D., Douglas, S., Torfing, J., & Trivellato, B. (2022). Having it all: can collaborative governance be both legitimate and accountable? *Public Management Review*, *24*(5), 704–728. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1960736.
22. Prysmakova-Rivera, S., & Pysmenna, O. (2021). Collaborative governance: processes, benefits and outcomes. In *Handbook of theories of public administration and management* (pp. 80–96). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781789908251.00017.
23. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.
24. Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: The five strategies for reinventing government*. Penguin Books. 432 p. URL: https://books.google.com/books/about/Reinventing_Government.html?id=KKBPEAAAQBAJ.
25. Lewis, J. M. (Ed.) (2024). New Public Management, performance measurement, and measuring for governance. In *Handbook on Measuring Governance* (pp. 19–36). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781802200645.00011.
26. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, *13*(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008.
27. Purnamasari, R., Hasanudin, A. I., Zulfikar, R., & Yazid, H. (2025). Technological infrastructure and financial resource availability in enhancing public services and government performance: The role of digital innovation adoption in Indonesia. *Social Sciences & Humanities Open*, *11*(4), Article 101621. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101621.
28. Gameti, D. K., & Akuffo, I. N. (2023). Drivers of entrepreneurial start-ups and challenges on start-ups success: implications for entrepreneurial education in Ghana. *International Journal of Export Marketing*, *6*(1), 47–74. https://doi.org/10.1504/IJEXPORTM.2023.135650.
29. Pandey, J. K. (2023). Public trust and collaborative e-governance performance: a study on government institutions and services. *Transforming Government: People, Process and Policy*, *17*(4), 510–531. https://doi.org/10.1108/TG-08-2023-0113.
30. Sanni, M. A. (2025). Entrepreneurship and Innovation in Enhancing Public-Private Partnership Effectiveness for Unlocking Economic Potential. In N. Baporikar (Ed.), *Public Private Partnership Dynamics for Economic Development* (pp. 213–242). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9153-2.ch011.
31. Mishra, G., & Shah, R. (2023). Prioritising sustainability factors for public-private partnership (PPP)-based mature telecentres using the 'Akshaya' project as a case. *Australasian Journal of Information Systems*, *27*, Article 3135. https://doi.org/10.3127/ajis.v27i0.3135.

Information about the author
C. D. Odeh – PhD student of the Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Economics, School of Public Administration and Entrepreneurship UrFU.

Информация об авторе
К. Д. Одех – аспирант кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и экономики, Школа государственного управления и предпринимательства УрФУ.

The author declares no conflicts of interest.
Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The article was submitted 05/28/2026; approved after reviewing 07/14/2026;
accepted for publication 09/08/2026.
Статья поступила в редакцию 28.05.2026; одобрена после рецензирования 14.07.2026;
принята к публикации 08.09.2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 197-209.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):197-209.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 339.37:005.591.6
JEL: L81, O32, M10
EDN: JNJORK

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

ФРЕЙМОВАЯ АРХИТЕКТУРА СЦЕНАРНОГО ВЫБОРА ТРАЕКТОРИЙ ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Наталья Валерьевна Ващенко[1], Елена Сергеевна Кравченко[2]
Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия
[1]vashenko2006@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-4955-9791
[2]krav.elen07@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-6480-5102

Аннотация. **Проблема.** Ускоренное развитие цифровых каналов продаж, рост требований покупателей и усиление конкуренции в розничной торговле повышают потребность в обоснованном выборе направлений инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий. Существующие подходы преимущественно фиксируют отдельные изменения в операциях и технологиях, тогда как управленческая практика требует инструмента, связывающего состояние внешней и внутренней среды с конкретными вариантами обновления элементов бизнес-модели, ресурсными ограничениями и ожидаемыми результатами. **Методология.** Исследование посвящено разработке методологии сценарного выбора траекторий инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли на основе фреймового подхода. Применены методы систематизации и обобщения, структурно-логического анализа и синтеза, концептуального моделирования и классификации. Методологической основой выступили положения системной и институциональной экономической теории, а также теории управления изменениями. **Результаты исследования.** Сформирована категориальная схема фреймового подхода, раскрывающая содержание фрейма, слота, фасета, фокуса трансформации, фреймовой карты и сценария среды. Выполнена декомпозиция бизнес-модели розничного предприятия по ключевым фреймам, включающим ценностное предложение, клиентские сегменты, каналы продаж, ассортиментно-ценовую модель, логистику, цифровую инфраструктуру, партнёрскую сеть, финансовую модель и рискоустойчивость. Разработаны фреймовая структура, фреймовое дерево и семиэтапный алгоритм перехода от диагностики условий среды к оценке альтернатив, выбору фокуса преобразований и мониторингу результатов. Предусмотрено сопоставление вариантов по влиянию на потребительскую ценность, затратам внедрения, уровню риска, технологической реализуемости, скорости получения эффекта и возможности масштабирования. **Практическое применение.** Предложенный подход может использоваться для формирования базы управленческих знаний, разработки цифровых систем поддержки решений, выбора приоритетных направлений преобразований и согласования стратегического, тактического и операционного уровней управления. Его применение позволяет учитывать формат торгового предприятия, состояние рынка, инновационную зрелость и ресурсные возможности при обосновании траектории обновления бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель предприятия, розничная торговля, инновационная трансформация, фреймовый подход, сценарный выбор, фреймовая карта, управленческие альтернативы, потребительская ценность

Для цитирования: Ващенко Н. В., Кравченко Е. С. Фреймовая архитектура сценарного выбора траекторий инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 197-209. EDN: JNJORK.

© Ващенко Н.В., Кравченко Е.С., 2026

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

FRAME ARCHITECTURE OF SCENARIO-BASED SELECTION OF INNOVATIVE TRANSFORMATION TRAJECTORIES OF RETAIL BUSINESS MODELS

Natalia V. Vashchenko[1], Elena S. Kravchenko[2]
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia
[1]vashenko2006@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-4955-9791
[2]krav.elen07@gmail.com, https://orcid.org/ 0000-0002-6480-5102

Abstract. **Problem.** The accelerated development of digital sales channels, growing customer demands, and intensifying competition in retail trade increase the need for a well-grounded choice of directions for the innovative transformation of enterprise business models. Existing approaches predominantly capture individual changes in operations and technologies, whereas management practice requires a tool that links the state of the external and internal environment with specific options for updating business model elements, resource constraints, and expected results. **Methodology.** The study is devoted to developing a methodology for the scenario-based selection of trajectories of innovative transformation of a retail trade enterprise's business model on the basis of a frame-based approach. Methods of systematization and generalization, structural-logical analysis and synthesis, conceptual modeling, and classification have been applied. The methodological basis has been formed by the provisions of systemic and institutional economic theory, as well as change management theory. **Research results**. A categorical scheme of the frame-based approach has been formed, revealing the content of the frame, slot, facet, transformation focus, frame map, and environment scenario. The business model of a retail enterprise has been decomposed into key frames, including value proposition, customer segments, sales channels, assortment and pricing model, logistics, digital infrastructure, partner network, financial model, and risk resilience. A frame structure, a frame tree, and a seven-stage algorithm for transitioning from diagnostics of environmental conditions to evaluating alternatives, selecting the focus of transformations, and monitoring results have been developed. The comparison of options has been provided in terms of their impact on consumer value, implementation costs, risk level, technological feasibility, speed of effect, and scalability. **Practical application**. The proposed approach can be used to form a management knowledge base, develop digital decision support systems, select priority transformation directions, and align strategic, tactical, and operational management levels. Its application allows one to take into account the format of the retail enterprise, market conditions, innovation maturity, and resource capabilities when justifying the trajectory of business model renewal.

Keywords: enterprise business model, retail trade, innovative transformation, frame-based approach, scenario selection, frame map, managerial alternatives, customer value

For citation: Vashchenko, N. V., & Kravchenko, E. S. (2026). Frame architecture of scenario-based selection of innovative transformation trajectories of retail business models. *Scientific Journal "Manager", 3*(117), 197–209. (In Russian). EDN: JNJORK.

Введение

Современное развитие розничной торговли сопровождается значительными структурными изменениями вследствие стремительного внедрения цифровых технологий, усиления конкурентного влияния, в том числе со стороны маркетплейсов, ростом потребительских требований. В таких условиях применяемые бизнес-модели управления предприятиями становятся менее адаптивными, что и делает задачу их инновационной трансформации особенно актуальной. Существует высокая потребность в действенном механизме и реальных рекомендациях по определению приоритетов и направлений преобразований в логистике, формировании ассортимента [1, с. 374], использовании цифровых инструментов [2, с. 205], финансовой стратегии [3, с. 266] и пр. Проблемы формирования и извлечения потребительской ценности не решаются с помощью существующих методик.

© Vashchenko, N.V., Kravchenko, E.S., 2026

Вышесказанное позволяет утверждать, что существует необходимость в создании методологического аппарата, позволяющего обосновывать варианты инновационных трансформаций бизнес-моделей розничных предприятий с учётом влияния факторов внешней и внутренней среды. Проведённое исследование позволило констатировать, что предложенный фреймовый подход служит каркасом для построения бизнес-модели и управления вектором движения её инновационной трансформации.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработать методологию сценарного выбора траекторий инновационной трансформации бизнес-модели предприятий розничной торговли на основе фреймового подхода.

Достижение поставленной цели обусловило решение следующих задач:

изучить и систематизировать категориальный аппарат фреймового подхода применительно к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли;

обосновать методологическое значение фреймового подхода как инструмента декомпозиции бизнес-модели;

разработать категориальную схему фреймового подхода в отношении инновационной трансформации бизнес-модели розничного предприятия;

выделить ключевые фреймы, их слоты и возможности инновационных преобразований;

сформировать фреймовое дерево и схему принятия управленческих решений с учётом среды влияния, альтернатив изменений и оценкой ожидаемых результатов;

определить этапизацию применения фреймового подхода с обоснованием его практической значимости.

Методы исследования

Для обоснования методологии структуризации инновационной трансформации бизнес-модели на основе фреймового подхода были применены методы: систематизации и обобщения (для формирования категориальной схемы и структурирования теоретических понятий); структурно-логического анализа и синтеза (для обоснования объективности применения фреймового подхода и выделения этапов его применения); концептуального моделирования (для построения фреймового дерева и логической схемы использования подхода); систематизации и классификации (для выделения ключевых фреймов и возможных слотов инновационных изменений).

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Операционализация системной методологии требует применения инструментария, способного представить бизнес-модель в виде структурированной совокупности взаимосвязанных элементов, параметров и альтернатив их инновационного обновления. [4, с. 84].

В качестве такого инструментария целесообразно использовать фреймовый подход. Его применение позволяет перейти от общего понимания бизнес-модели как интегрированной адаптивной системы к построению аналитической конструкции [5, с. 22], в которой каждый компонент бизнес-модели может быть представлен через совокупность характеристик, возможных состояний и управленческих альтернатив. Для предприятий розничной торговли это имеет особое значение, поскольку их бизнес-модели отличаются высокой чувствительностью к: изменениям потребительского поведения [6, с. 680], развитию цифровых каналов продаж [7, с. 21], логистическим ограничениям [8, с. 121], ценовой конкуренции, институциональному регулированию и трансформации форматов торгового обслуживания [9; 10].

Фрейм в данном исследовании рассматривается как аналитический каркас представления знаний о конкретном объекте управления, позволяющий описать его устойчивую структуру и возможные варианты изменения. В классической интерпретации фрейм выступает способом организации информации об объекте, ситуации или процессе [11, с. 168]; его внутренняя структура раскрывается через слоты, то есть ключевые характеристики фрейма, и фасеты, отражающие допустимые значения, состояния или альтернативы заполнения соответствующих слотов. В управлении инновационной трансформацией

бизнес-моделей такая логика позволяет не ограничиваться общим описанием направлений изменений, а последовательно определять, какой именно компонент бизнес-модели требует трансформации, какие параметры подлежат изменению и какие альтернативные решения могут быть использованы [12, с. 301].

Применительно к теме исследования фреймовый подход выполняет методологическую функцию, позволяя структурировать бизнес-модель предприятия розничной торговли как систему фреймов, каждый из которых соответствует определённому блоку создания, доставки, присвоения или воспроизводства потребительской ценности. В качестве таких фреймов могут выступать ценностное предложение, клиентские сегменты, ассортиментная политика, ценовая модель, каналы продаж, модель обслуживания, логистическая конфигурация, цифровая инфраструктура, партнёрская сеть, структура затрат, источники доходов и механизмы рискоустойчивости.

Развитие системной методологии инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли требует перехода от общей характеристики взаимосвязей между элементами бизнес-модели к более детальному описанию их внутренней структуры. Если системный подход позволяет зафиксировать целостность бизнес-модели [13, с. 151], взаимозависимость её компонентов и включённость предприятия во внешнюю среду, то фреймовый подход раскрывает параметры каждого элемента, определяет возможные варианты их наполнения и позволяет выявить допустимые траектории инновационного изменения. В этом смысле фреймовый подход выступает логическим продолжением системной методологии, поскольку переводит исследование с уровня общей концептуальной рамки на уровень управленческой декомпозиции, необходимой для выбора фокуса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли. Категориальная схема фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли представлена в таблице 1 (составлена на основе [5; 6; 11; 14; 15]).

Таблица 1 – Категориальная схема фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли
Table 1 – A categorical framework for the innovative transformation of a retail business model

Категория	**Содержание категории**	**Интерпретация в исследовании бизнес-модели розничного предприятия**
Фрейм	Устойчивый аналитический каркас представления знаний об объекте, ситуации или процессе	Компонент бизнес-модели, определяющий отдельный контур создания, доставки или присвоения потребительской ценности
Слот	Ключевая характеристика фрейма, раскрывающая его внутреннее содержание	Параметр состояния компонента бизнес-модели: ассортимент, цена, канал продаж, сервис, логистика, данные, ресурсы, компетенции
Фасет	Возможное значение, состояние или альтернатива заполнения слота	Вариант инновационного изменения: цифровизация, автоматизация, омниканальность, персонализация, локализация поставок, платформизация
Фокус трансформации	Выбранный элемент или группа элементов, требующих приоритетного изменения	Управленчески обоснованное направление обновления бизнес-модели с учётом внешних условий и внутренних возможностей предприятия
Фреймовая карта	Совокупность взаимосвязанных фреймов, слотов и фасетов, отражающая структуру объекта управления	Инструмент систематизации компонентов бизнес-модели и альтернатив их инновационной трансформации
Сценарий среды	Конкретное сочетание внешних и внутренних условий, влияющих на выбор альтернативы	Состояние рынка, потребительского спроса, конкуренции, цифровой инфраструктуры, логистики и институционального регулирования

Фреймовая интерпретация бизнес-модели предприятия розничной торговли позволяет представить её как открытую систему управляемых параметров. Каждый фрейм в такой системе характеризуется набором слотов, отражающих состояние соответствующего компонента бизнес-модели, и набором фасетов, задающих допустимые управленческие альтернативы. Например, фрейм «каналы продаж» может включать слоты «офлайн-канал», «онлайн-канал», «мобильное приложение», «маркетплейс», «click & collect», «доставка последней мили»; фасетами при этом будут выступать альтернативы развития канала: сохранение традиционного формата, интеграция онлайн-заказа с офлайн-выдачей, переход к омниканальной модели, формирование собственной платформы или подключение к внешней цифровой экосистеме [16, с. 52].

При таком подходе инновационная трансформация бизнес-модели приобретает вид управляемого выбора между альтернативными конфигурациями её компонентов. Управленческая задача состоит не только в том, чтобы определить необходимость изменений, но и в том, чтобы установить, какие фреймы являются критическими, какие слоты демонстрируют наибольшее несоответствие условиям внешней среды и какие фасеты обеспечивают наибольший ожидаемый эффект при приемлемом уровне риска.

Особенность применения фреймового подхода в розничной торговле состоит в необходимости одновременного учёта рыночных, технологических, поведенческих и операционных параметров. Розничное предприятие взаимодействует с конечным потребителем непосредственно и ежедневно, поэтому изменение даже одного элемента бизнес-модели может быстро отразиться на потребительском опыте, структуре спроса, лояльности, оборачиваемости запасов, маржинальности и устойчивости денежных потоков. Следовательно, фреймовое описание должно учитывать не только внутреннюю архитектуру бизнес-модели, но и реакцию потребителя на её изменение.

Применение фреймового подхода к исследованию инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли имеет отраслевую специфику, поскольку розничное предприятие функционирует в условиях постоянного и непосредственного взаимодействия с конечным потребителем. В отличие от многих других сфер, здесь изменения в ценностном предложении, ассортименте, каналах продаж, модели обслуживания, логистике или цифровых сервисах быстро отражаются на потребительском опыте, структуре спроса, уровне лояльности, оборачиваемости запасов, маржинальности и устойчивости денежных потоков [17; 18]. Поэтому фреймовое описание бизнес-модели должно фиксировать не только внутреннюю архитектуру её элементов, но и возможную реакцию потребителя на их инновационное изменение. С учётом этого авторская фреймовая декомпозиция инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Фреймовая декомпозиция инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли
Table 2 – Frame decomposition of the innovative transformation of a retail business model

Фрейм бизнес-модели	**Ключевые слоты**	**Возможные фасеты инновационного изменения**	**Ожидаемый управленческий результат**
Ценностное предложение	Полезность предложения; уровень сервиса; удобство покупки; эмоциональная и социальная ценность	Персонализация предложения; развитие сервисной составляющей; расширение потребительского опыта; формирование уникального торгового предложения	Повышение воспринимаемой потребительской ценности и усиление дифференциации
Клиентские сегменты и потребительский опыт	Целевые группы; поведенческие паттерны; цифровая вовлечённость; лояльность	Сегментация на основе данных; программы лояльности; клиентская аналитика; управление жизненным циклом клиента	Рост удержания потребителей, повышение частоты покупок и качества взаимодействия

Продолжение таблицы 2
Continuation of Table 2

Фрейм бизнес-модели	**Ключевые слоты**	**Возможные фасеты инновационного изменения**	**Ожидаемый управленческий результат**
Каналы продаж	Офлайн-магазины; интернет-магазин; маркетплейсы; мобильные приложения; пункты выдачи	Омниканальность; click & collect; быстрая доставка; интеграция онлайн- и офлайн-контуров	Расширение рыночного охвата и повышение доступности ценностного предложения
Ассортиментная и ценовая модель	Широта и глубина ассортимента; локальные товары; СТМ; ценовые сегменты; промоактивность	Динамическое ценообразование; локализация ассортимента; развитие СТМ; управление товарной матрицей на основе аналитики спроса	Повышение соответствия предложения структуре спроса и рост маржинальности
Логистика и цепочка поставок	Поставщики; складская инфраструктура; запасы; скорость поставки; надёжность логистики	Цифровая логистика; WMS; прогнозирование запасов; локальные поставщики; партнёрские распределительные решения	Снижение логистических издержек, повышение устойчивости поставок и оборачиваемости запасов
Цифровая инфраструктура и данные	ERP, CRM, WMS; клиентские данные; аналитика; информационные панели; киберустойчивость	Big data; предиктивная аналитика; автоматизация решений; интеграция цифровых платформ; искусственный интеллект	Повышение обоснованности управленческих решений и скорости реакции на изменения среды
Партнёрская сеть и экосистема	Поставщики; производители; платформы; логистические операторы; финансовые и сервисные партнёры	Партнёрские экосистемы; локальные франшизы; кооперация с производителями; подключение внешних сервисов	Расширение ресурсной базы и формирование дополнительных источников ценности
Финансовая модель и рискоустойчивость	Структура затрат; источники доходов; маржинальность; инвестиции; устойчивость денежных потоков	Оптимизация затрат; новые модели монетизации; сервисные доходы; сценарное планирование; управление рисками	Рост экономической устойчивости и снижение критичности трансформационных решений

Представленная декомпозиция показывает, что фреймовая структура инновационной трансформации должна учитывать не только отдельные элементы бизнес-модели, но и характер их взаимного влияния. Изменение каналов продаж требует корректировки логистики, цифровой инфраструктуры, системы обслуживания и структуры затрат.

Персонализация ценностного предложения невозможна без развития клиентской аналитики, CRM-систем, программ лояльности и компетенций персонала.

Развитие маркетплейсной или платформенной логики влияет на партнёрскую сеть, источники доходов и распределение контроля над потребительскими данными. Поэтому фреймовый подход должен применяться не как механическое разложение бизнес-модели на блоки, а как способ выявления связей между альтернативами трансформации [17].

В общем виде фреймовую структуру инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли можно представить как совокупность взаимосвязанных элементов (рисунок 1): $F = \{F_1, F_2, \ldots, F_n\}$, где F обозначает систему фреймов бизнес-модели; $S = \{S_1, S_2, \ldots, S_m\}$ – слоты, раскрывающие параметры каждого фрейма; $A = \{A_1, A_2, \ldots, A_k\}$ – фасеты, отражающие возможные альтернативы инновационного изменения; C – состояние внешней и внутренней среды; X – компетентность субъекта принятия управленческого решения и качество стратегической информации; R – ожидаемый результат трансформации.

Тогда выбор фокуса инновационной трансформации может быть представлен как управленческое решение, направленное на согласование фреймов, слотов и фасетов с учётом состояния среды, ресурсных ограничений и ожидаемых эффектов.

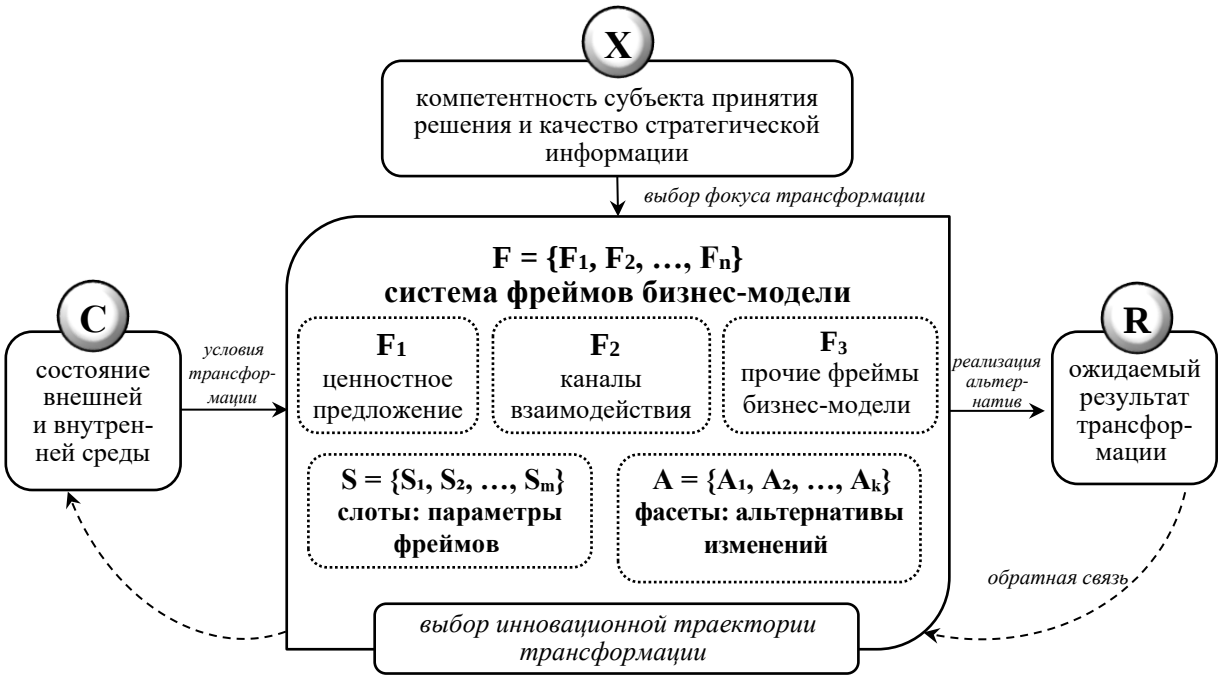


Рисунок 1 – Фреймовая структура инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли
Figure 1 – Frame structure of innovative transformation of a retail business model

Такая постановка позволяет рассматривать инновационную трансформацию бизнес-модели как последовательный процесс выбора и согласования альтернатив (рисунок 2). При этом каждый фасет может быть оценён по совокупности критериев: соответствие потребительскому спросу, влияние на ценностное предложение, затраты внедрения, технологическая реализуемость, ресурсная обеспеченность, влияние на доходы, уровень риска, скорость получения эффекта и возможность масштабирования.

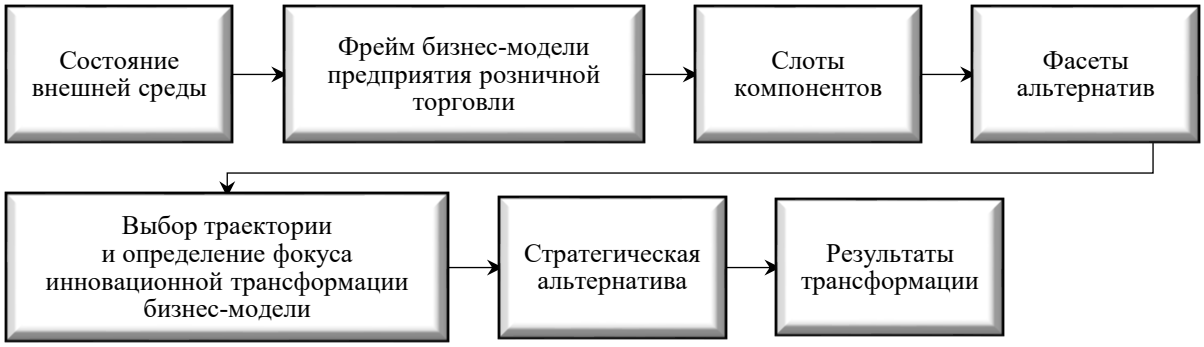


Рисунок 2 – Логика применения фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли
Figure 2 – The logic of applying a frame-based approach to the innovative transformation of a retail business model

Рисунок 2 отражает логику перехода от анализа состояний внешней и внутренней среды к определению фреймов бизнес-модели, их слотов и фасетов, после чего формируется фокус инновационной трансформации и выбирается стратегическая альтернатива. Важным элементом данной логики является обратная связь: результаты трансформации должны не только фиксироваться в системе оценки, но и использоваться для корректировки фреймовой карты бизнес-модели, уточнения критических слотов и пересмотра допустимых фасетов.

Методологически фреймовый подход позволяет решить три взаимосвязанные задачи. Первая заключается в структуризации объекта трансформации: бизнес-модель переводится в совокупность управляемых фреймов. Вторая состоит в диагностике состояния каждого фрейма через систему слотов, характеризующих его текущую конфигурацию и степень соответствия условиям среды. Третья связана с выбором фасетов, то есть альтернативных вариантов инновационного изменения, которые могут быть реализованы в зависимости от стратегических целей, ресурсных возможностей и уровня инновационной зрелости предприятия.

Для предприятий розничной торговли особую значимость приобретает сценарный характер фреймового подхода. Одна и та же бизнес-модель может требовать разных решений в условиях роста потребительского спроса [19, с. 89], усиления ценовой чувствительности, нарушения логистических цепочек [3, с. 273], ускоренного развития онлайн-каналов, дефицита кадров, изменения институциональных требований [7, с. 20] или усиления конкуренции со стороны маркетплейсов. В такой ситуации фреймовая карта позволяет сопоставлять альтернативы трансформации не абстрактно, а применительно к конкретному сценарию среды [20, с. 146].

Важным преимуществом фреймового подхода является возможность соединения стратегического и операционного уровней управления. На стратегическом уровне он позволяет определить, какие компоненты бизнес-модели должны быть трансформированы для формирования устойчивых конкурентных преимуществ. На тактическом уровне фреймовая декомпозиция задаёт перечень управленческих решений, необходимых для изменения соответствующих слотов. На операционном уровне фасеты конкретизируются в виде проектов, мероприятий, цифровых решений, организационных изменений и показателей контроля [21, с. 512].

В данном аспекте фреймовый подход обеспечивает преемственность между системной методологией инновационной трансформации и последующей разработкой концепции трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли. Системная методология отвечает на вопрос о том, как взаимосвязаны элементы бизнес-модели и среда её функционирования [22, с. 144]; фреймовый подход отвечает на вопрос о том, как структурировать эти элементы для выбора конкретного фокуса и траектории инновационных изменений.

Этапы применения фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли предложены в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы применения фреймового подхода к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли
Table 3 – Stages of applying the frame approach to the innovative transformation of a retail business model

Этап	Содержание этапа	Методический результат	Управленческое значение
1. Идентификация условий среды	Выявление факторов, определяющих необходимость трансформации: потребительских, технологических, логистических, конкурентных и институциональных	Сценарное описание условий трансформации	Позволяет определить, почему действующая бизнес-модель требует изменения

Продолжение таблицы 3
Continuation of Table 3

Этап	Содержание этапа	Методический результат	Управленческое значение
2. Выделение фреймов бизнес-модели	Декомпозиция бизнес-модели на ключевые компоненты создания, доставки и присвоения ценности	Фреймовая карта бизнес-модели	Фиксирует объект трансформации и границы управленческого воздействия
3. Определение слотов	Уточнение параметров каждого фрейма, характеризующих его текущее состояние и проблемные зоны	Система диагностируемых характеристик	Позволяет выявить критические элементы бизнес-модели
4. Формирование фасетов	Разработка альтернатив инновационного изменения по каждому слоту	Набор допустимых управленческих альтернатив	Расширяет поле стратегического выбора предприятия
5. Оценка альтернатив	Сопоставление фасетов по критериям эффекта, затрат, риска, реализуемости и влияния на потребительскую ценность	Ранжирование альтернатив трансформации	Позволяет выбрать наиболее обоснованный сценарий изменений
6. Выбор фокуса трансформации	Определение приоритетного фрейма или группы фреймов, требующих первоочерёдного изменения	Фокус инновационной трансформации	Концентрирует ресурсы на наиболее значимых направлениях обновления бизнес-модели
7. Мониторинг результатов	Оценка фактических эффектов и корректировка фреймовой карты с учётом обратной связи	Обновлённая конфигурация фреймов, слотов и фасетов	Обеспечивает адаптивность бизнес-модели и непрерывность трансформационного процесса

Фреймовое дерево инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли может быть представлено как многоуровневая структура, в которой верхний уровень задаёт общий контур трансформации, средний уровень раскрывает ключевые фреймы бизнес-модели, а нижний уровень фиксирует слоты и фасеты, необходимые для выбора управленческих альтернатив. Предложенная структура представлена на рисунке 3.

Представленное фреймовое дерево позволяет рассматривать бизнес-модель предприятия розничной торговли как объект многовариантной реконфигурации. В отличие от линейных моделей стратегического планирования, которые предполагают последовательное движение от цели к мероприятиям, фреймовое представление допускает одновременную работу с несколькими альтернативами трансформации, их сопоставление и комбинирование. Это особенно важно в условиях цифровой экономики, где изменения часто носят нелинейный характер и затрагивают сразу несколько блоков бизнес-модели.

Практическая значимость фреймового подхода состоит в том, что он позволяет формировать базу управленческих знаний о трансформации бизнес-модели предприятия. Такая база может включать типовые состояния фреймов, диагностические признаки их критичности, наборы фасетов для различных сценариев среды, критерии выбора альтернатив и показатели оценки результатов. В дальнейшем это создаёт основу для разработки цифровых инструментов поддержки принятия решений, экспертных карт трансформации, матриц стратегического выбора и механизмов мониторинга результативности инновационных изменений.

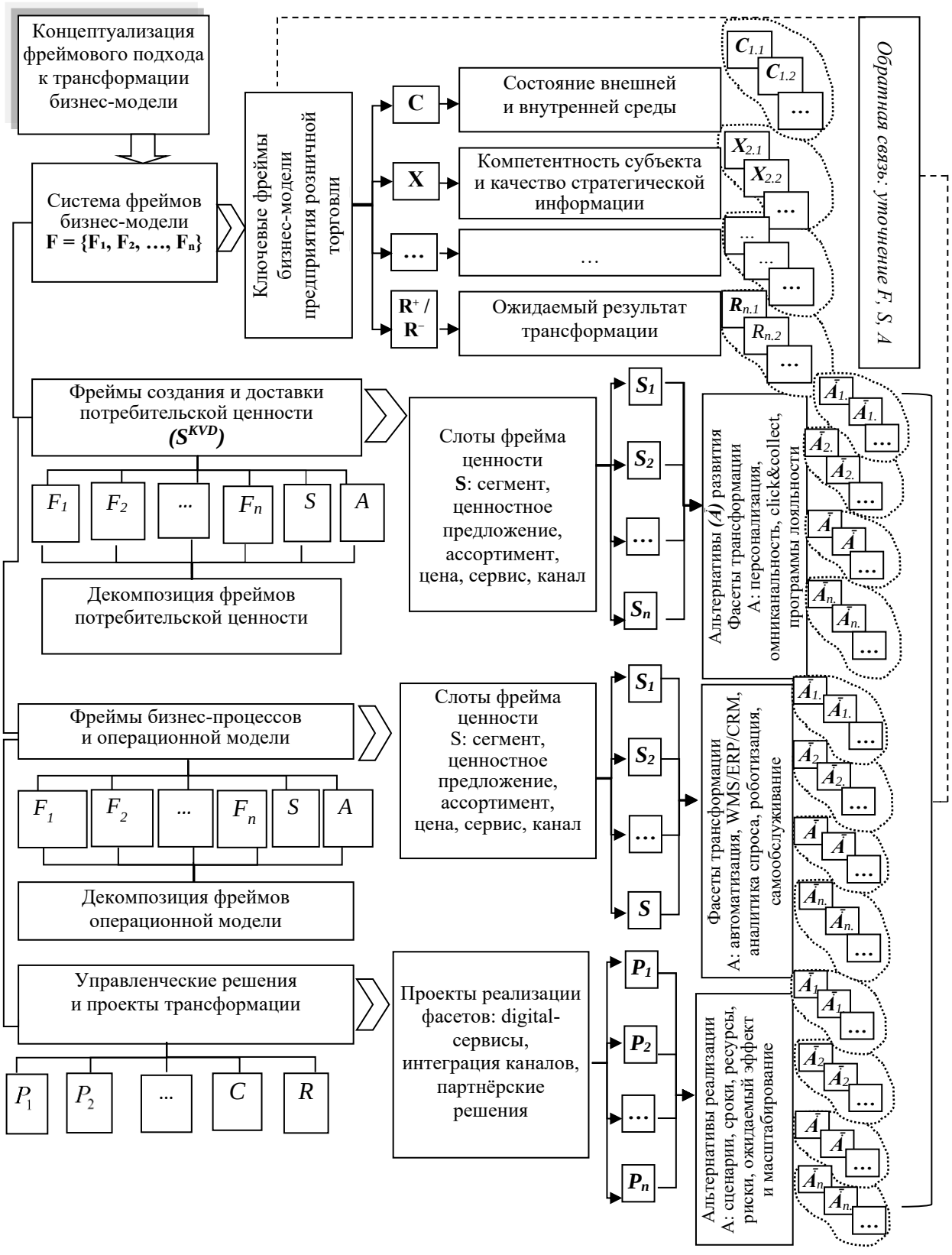


Рисунок 3 – Фреймовое дерево инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли
Figure 3 – Frame tree of the innovative transformation of a retail business model

Выводы

В контексте предприятий розничной торговли фреймовый подход позволяет учитывать различия между торговыми форматами. Для дискаунтера критическими фреймами могут выступать структура затрат, логистика, ассортиментная матрица и ценовая модель; для супермаркета – клиентский опыт, ассортимент, программы лояльности и сервис; для магазина у дома – территориальная доступность, локальная адаптация ассортимента и скорость покупки; для омниканальной модели – цифровая инфраструктура, интеграция каналов, управление данными и доставка последней мили. Следовательно, фреймовая карта не является универсальной в жёстком смысле, а должна настраиваться с учётом формата бизнес-модели, рыночной позиции и уровня инновационной зрелости конкретного предприятия.

Использование фреймового подхода также позволяет избежать методологической ошибки, связанной с отождествлением инновационной трансформации бизнес-модели с цифровизацией отдельных операций. Цифровая технология сама по себе не обеспечивает трансформации, если она не изменяет логику создания, доставки или присвоения ценности [23, с. 430]. В фреймовой логике цифровое решение оценивается через то, какие слоты оно изменяет, какие фасеты открывает и каким образом влияет на целостную конфигурацию бизнес-модели. Например, внедрение CRM-системы становится элементом трансформации только в том случае, если оно приводит к изменению работы с клиентскими сегментами, персонализации предложения, повышению лояльности и формированию новых механизмов монетизации потребительских данных.

Следовательно, фреймовый подход к инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли представляет собой методологический инструмент структуризации, диагностики и выбора управленческих альтернатив, применение которого позволяет определить фокус трансформации, согласовать изменения отдельных компонентов бизнес-модели, учесть состояние внешней и внутренней среды, оценить допустимые сценарии развития и обеспечить переход от теоретического понимания трансформации к её концептуальному моделированию.

Список источников / References

1. Направления совершенствования механизма повышения эффективности услуг розничной торговли на рынке продовольственных товаров: трансформация традиционной бизнес-модели в цифровую / О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Суслова, А. В. Волошин [и др.] // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2(139). С. 372-377. [Veremeenko, O. S., Suslova, Yu. Y., Voloshin, A. V., Sartene, O. T., Alexandrov, Yu. L., & Demchenko, S. K. (2022). Directions for improving the mechanism for increasing the efficiency of retail services in the food market: transformation of the traditional business model into a digital one. *Journal of Economy and Entrepreneurship, 2*(139), 372–377. (In Russian)] https://doi.org/10.34925/EIP.2022.139.2.068. EDN: GHRWVI.

2. Адаптация бизнес-модели предприятия к инновационным изменениям в условиях рисков экономической безопасности / В. Г. Беломестнов, Л. Н. Маншеева, И. В. Беломестнов, И. Ж. Дамбаева // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 4(130). С. 205-207. [Belomestnov, V. G., Mansheeva, L. N., Belomestnov, I. V., & Dambaeva, I. Zh. (2022). Adaptation of the enterprise business model to innovative changes under conditions of economic security risks. *Science and Business: Ways of Development*, *4*(130), 205–207. (In Russian)] EDN: CZNYWG.

3. Овсянникова В. В. Концептуальная модель формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 7, № 11(164). С. 264-275. [Ovsyannikova, V. V. (2025). Conceptual model of forming a business model of a service enterprise in the conditions of digital economy. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *7*(11-164), 264–275. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.11.07.026. EDN: TVQRUA.

4. Веселая А. А. Разработка новой бизнес-модели предприятия в эпоху цифровизации // Вестник Таганрогского института имени А. П. Чехова. 2023. № 2. С. 84-86. [Veselaya, A. A. (2023). Development of a new business model of an enterprise in the era of digitalization. *Bulletin of the Taganrog Institute named after A. P. Chekhov*, 2, 84–86. (In Russian)] EDN: AIDSXB.

5. Галимова М. П. Фреймворк цифровой бизнес-модели предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 7(73). С. 18-24. [Galimova, M. P. (2023). Framework of a digital business model of an enterprise. *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*, *7*(73), 18–24. (In Russian)] EDN: UUPOIY.

6. Магомадов Э. М. Влияние цифровой трансформации на розничную торговлю: изменение бизнес-моделей и потребительского опыта // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 7. С. 680-684. [Magomadov, E. M. (2025). The impact of digital transformation on retail trade: Changing business models and consumer experience. *Current Issues of the Modern Economy*, *7*, 680–684. (In Russian)] EDN: QCJOHA.

7. Ващенко Н. В., Жук О. О. Социально-экономические императивы формирования концепции конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 14, № 12(141). С. 13-22. [Vashchenko, N. V., & Zhuk, O. O. (2023). Socio-economic imperatives for forming the concept of competitiveness of service enterprises. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *14*(12-141), 13–22. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.14.002. EDN: QOGLKC.

8. Горда А. С. Цифровая трансформация бизнес-моделей предприятий в сфере розничной торговли // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». 2025. Т. 10, № 4. С. 120-126. [Gorda, A. S. (2025). Digital transformation of business models of enterprises in the retail trade sector. *Omsk Scientific Bulletin. Series "Society. History. Modernity"*, *10*(4), 120–126. (In Russian)] https://doi.org/10.25206/2542-0488-2025-10-4-120-126. EDN: ZMKKRK.

9. Попов Е. А. Развитие предприятия с регионально-ориентированной системой управления на основе использования инновационной бизнес-модели // Шумпетеровские чтения. 2022. Т. 1. С. 291-296. [Popov, E. A. (2022). Development of an enterprise with a regionally oriented management system based on the use of an innovative business model. *Schumpeterian Readings*, *1*, 291–296. (In Russian)] EDN: CZDLWV.

10. Новикова О. С., Тинякова В. И. Гармонизация организационной структуры управления и бизнес-модели предприятия в условиях цифровизации экономики // Евразийский юридический журнал. 2022. № 9(172). С. 499-501. [Novikova, O. S., & Tinyakova, V. I. (2022). Harmonization of the organizational management structure and the enterprise business model in the conditions of economy digitalization. *Eurasian Law Journal*, *9*(172), 499–501. (In Russian)] EDN: NMMTPE.

11. Бурмистров А. А. Фрейм как структура представления знаний // Наукосфера. 2023. № 3-2. С. 167-170. [Burmistrov, A. A. (2023). Frame as a structure for knowledge representation. *Naukosfera*, *3-2*, 167–170. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.7798655. EDN: QNNKPU.

12. Ложкина С. Л., Анасенко Е. В., Четвертакова Е. В. Инновационная трансформация бизнес-модели организаций промышленного сектора // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 3(59). С. 297-302. [Lozhkina, S. L., Anasenko, E. V., & Chetvertakova, E. V. (2025). Innovative transformation of the business model of industrial sector organizations. *Natural and Humanitarian Research*, *3*(59), 297–302. (In Russian)] EDN: VGRYEG.

13. Формирование инновационной экономики России на основе внедрения передовых цифровых технологий / Корсунов П. П., Сергеева С. А., Каратаева Т. А. [и др.] // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32, № 2. С. 149-153. [Korsunov, P. P., Sergeeva, S. A., Karataeva, T. A., Saenko, M. Yu., & Stepura, A. V. (2025). Forming an innovative economy in Russia based on the implementation of advanced digital technologies. *Economic Development of Russia*, *32*(2), 149–153. (In Russian)] EDN: CLKIJT.

14. Ващенко Н. В., Доля Е. А. Формирование и реализация адаптивной стратегии предприятий розничной торговли: концепция, архитектоника и механизмы. Уфа: Аэтерна, 2025. 280 с. [Vashchenko, N. V., & Dolya, E. A. (2025). *Formation and implementation of an adaptive strategy for retail enterprises: concept, architectonics, and mechanisms*. Ufa: Aeterna, 280 p. (In Russian)] ISBN 978-5-00249-384-5. EDN: LZZYKR.

15. Ратнер С. В., Назарова Л. Е. Трансформация бизнес-модели предприятия в соответствии с принципами циркулярной экономики // Финансы и кредит. 2024. Т. 30, № 3(843). С. 620-639. [Ratner, S. V., & Nazarova, L. E. (2024). Transformation of the enterprise business model in accordance with the principles of the circular economy. *Finance and Credit*, *30*(3-843), 620–639. (In Russian)] https://doi.org/10.24891/fc.30.3.620. EDN: AVLHQL.

16. Веретенникова О. В. Процесс формирования динамической бизнес-модели предприятия // Торговля и рынок. 2021. № 4-1(60). С. 51-56. [Veretennikova, O. V. (2021). The process of forming a dynamic business model of an enterprise. *Trade and Market*, *4-1*(60), 51–56. (In Russian)] EDN: NIRWMA.

17. Спиридонов С. В., Рогуленко Т. М. Настоящее и будущее омниканальной стратегии развития розничной торговли // Финансовый менеджмент. 2023. № 5-2. С. 4-16. [Spiridonov, S. V., & Rogulenko, T. M. (2023). The present and future of the omnichannel strategy for retail trade development. *Financial Management*, *5-2*, 4–16. (In Russian)]. https://doi.org/10.25806/fm5-220234-16. EDN: SVJOXD.

18. Ярцев М. М. Применение омниканальной модели коммуникации для взаимодействия с клиентами сетевых торговых предприятий // Финансовые рынки и банки. 2023. № 11. С. 182-189. [Yartsev, M. M. (2023). Application of the omnichannel communication model for interacting with customers of chain retail enterprises. *Financial Markets and Banks*, *11*, 182–189. (In Russian)]. EDN: UFXKPZ.

19. Батталова А. А., Ефимова Н. А. Специфика формирования современной бизнес-модели предприятия // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 3(183). С. 87-92. [Battalova, A. A., & Efimova, N. A. (2025). Specifics of forming a modern enterprise business model. *Economics and Management: Scientific and Practical Journal*, *3*(183), 87–92. (In Russian)] https://doi.org/10.34773/EU.2025.3.16. EDN: EFJRHY.

20. Бралгин С. С. Диагностика эффективности интегрированной бизнес-модели предприятия // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 9. С. 142-148. [Bralgin, S. S. (2024). Diagnostics of the effectiveness of an integrated enterprise business model. *Journal of Monetary Economics and Management*, *9*, 142–148. (In Russian)] https://doi.org/10.26118/2782-4586.2024.45.46.021. EDN: IMEBPX.

21. Устинова Л. Н., Мухаррамова Э. Р. Цифровая трансформация как инструмент оптимизации систем управления бизнесом // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15, № 2. С. 505-518. [Ustinova, L. N., & Mukharramova, E. R. (2025). Digital transformation as a tool for optimizing business management systems. *Russian Journal of Innovation Economics*, *15*(2), 505–518. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/vinec.15.2.122952. EDN: EXUTXM.

22. Шабалина Л. В. Влияние цифровых технологий на конфигурацию бизнес-моделей розничной торговли // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 23, № 12(165). С. 142-150. [Shabalina, L. V. (2025). The impact of digital technologies on the configuration of retail business models. *Economics and Management: Problems and Solutions*, *23*(12-165)), 142–150. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.12.23.017. EDN: GRJOYQ.

23. Щукин Д. А. Инновационные бизнес-модели FMCG-компаний в экосистеме цифровой торговли // Russian Economic Bulletin. 2025. Т. 8, № 6. С. 425-433. [Shchukin, D. A. (2025). Innovative business models of FMCG companies in the digital trade ecosystem. *Russian Economic Bulletin*, *8*(6), 425–433. (In Russian)] EDN: AHWEXV.

Информация об авторах
Н. В. Ващенко – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом ДонНУЭТ;
Е. С. Кравченко – кандидат экономических наук, доцент ДонНУЭТ.

Information about the authors
N. V. Vashchenko – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, DonNUET;
E. S. Kravchenko – Candidate of Science (Economy), Associate Professor, DonNUET.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 28.07.2026; одобрена после рецензирования 04.09.2026; принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 07/28/2026; approved after reviewing 09/04/2026; accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 210-224.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):210-224.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 658.8
JEL: M31, M38, F51
EDN: AUMQQV

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

АДАПТАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ СБЫТОМ НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Евгений Анатольевич Гончарук
Московский университет «Синергия», Москва, Россия,
gnk.ev@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0000-1819-3494

Аннотация. **Проблема.** Актуальность исследования обусловлена тем, что санкционные ограничения, введённые в 2022-2025 годах, привели к существенной трансформации условий функционирования рынка непродовольственных товаров. Разрушение традиционных логистических цепочек, уход зарубежных брендов, усложнение международных расчётов и изменение потребительского поведения снизили эффективность применявшихся ранее маркетинговых технологий управления сбытом. Отсутствие комплексного научно обоснованного подхода к адаптации маркетинговых инструментов в условиях санкционного давления обусловливает необходимость разработки соответствующей модели управления сбытовой деятельностью. **Методология.** Теоретическую основу исследования составили положения адаптивного маркетинга, концепции управления сбытом в условиях экономической нестабильности, а также современные исследования, посвящённые трансформации цепей поставок и маркетинговых технологий. Использованы методы системного анализа, синтеза, классификации и логического моделирования. Эмпирическую основу исследования составили открытые данные о деятельности российских предприятий, реализующих непродовольственные товары в 2023-2025 годах, а также материалы отраслевых исследований и аналитических обзоров, позволившие провести обобщение факторов, оказывающих влияние на эффективность сбытовой деятельности. **Результаты исследования.** Выявлены и систематизированы основные группы факторов, оказывающие влияние на управление сбытом непродовольственных товаров в условиях санкционных ограничений: логистические, валютно-финансовые, институциональные, поведенческие и информационно-коммуникационные. Разработана пятиэтапная модель адаптации маркетинговых технологий, включающая диагностику ограничений, пересмотр каналов сбыта, адаптацию ценовой политики, корректировку ассортиментной политики и совершенствование маркетинговых коммуникаций. Обоснованы стратегические направления реконфигурации сбытовой деятельности, предусматривающие развитие импортозамещения, укрепление позиций на внутреннем рынке и цифровизацию процессов управления сбытом. **Практическое применение.** Предложенная модель может быть использована руководителями маркетинговых и коммерческих подразделений российских организаций, осуществляющих деятельность на рынке непродовольственных товаров, при разработке мероприятий по повышению устойчивости сбытовой деятельности, снижению санкционных рисков и совершенствованию системы управления продажами без кардинального изменения действующей бизнес-модели.

Ключевые слова: маркетинговые технологии, управление сбытом, непродовольственные товары, санкционные ограничения, адаптация, каналы сбыта, ассортиментная политика

Благодарности: автор выражает благодарность научному руководителю, д-ру экон. наук, доценту, Коробейниковой Ольге Михайловне, за ценные замечания при подготовке рукописи.

Для цитирования: Гончарук Е. А. Адаптация маркетинговых технологий в управлении сбытом непродовольственных товаров в условиях санкционных ограничений // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 210-224. EDN: AUMQQV.

© Гончарук Е.А., 2026

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

ADAPTATION OF MARKETING TECHNOLOGIES IN SALES MANAGEMENT OF NON-FOOD PRODUCTS UNDER SANCTIONS RESTRICTIONS

Evgeniy A. Goncharuk
Moscow Synergy University, Moscow, Russia,
gnk.ev@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0000-1819-3494

Abstract. **Problem.** The relevance of this study is determined by the fact that the sanctions restrictions imposed in the period from 2022 till 2025 have led to a significant transformation of the operating conditions of the non-food goods market. The disruption of traditional supply chains, the departure of foreign brands, the increasing complexity of international payments, and changes in consumer behavior have reduced the effectiveness of previously used marketing technologies for sales management. The lack of a comprehensive, scientifically based approach to adapting marketing tools in the face of sanctions pressure necessitates the development of an appropriate sales management model. **Methodology.** The theoretical basis of the study consists of the principles of adaptive marketing, the concept of sales management in conditions of economic instability, as well as modern research on the transformation of supply chains and marketing technologies. Methods of systems analysis, synthesis, classification, and logical modeling are used. The empirical basis of the study was publicly available data on the activities of Russian companies selling non-food products in 2023–2025, as well as industry research and analytical reviews, which allowed for a generalization of the factors influencing the effectiveness of sales activities. **Research Results.** The main groups of factors influencing the management of non-food product sales under sanctions restrictions were identified and systematized: logistical, monetary and financial, institutional, behavioral, and information and communication factors. A five-stage model for adapting marketing technologies was developed, including diagnosing constraints, reviewing distribution channels, adapting pricing policies, adjusting product range policies, and improving marketing communications. Strategic directions for reconfiguring sales activities are substantiated, including the development of domestic production ramp-up, strengthening positions in the domestic market, and the digitalization of sales management processes. **Practical Application.** The proposed model can be used by heads of marketing and commercial departments of Russian organizations operating in the non-food market when developing measures to increase the sustainability of sales activities, reduce sanctions risks, and improve the sales management system without fundamentally changing the current business model.

Keywords: marketing technologies, sales management, non-food products, sanctions restrictions, adaptation, distribution channels, assortment policy

Acknowledgments: the author expresses gratitude to the scientific supervisor, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor Olga M. Korobeinikova, for valuable comments when preparing the manuscript.

For citation: Goncharuk, E. A. (2026). Adaptation of marketing technologies in sales management of non-food products under sanctions restrictions. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 210–224. (In Russian). EDN: AUMQQV.

Введение

Санкционные ограничения, введённые в отношении Российской Федерации в 2022-2025 годах, обусловили существенную трансформацию условий функционирования рынка непродовольственных товаров. Нарушение сложившихся логистических цепочек, изменение структуры внешнеэкономических связей, уход части иностранных производителей, ограничения международных расчётов и трансформация потребительского поведения привели к необходимости пересмотра традиционных подходов к управлению сбытовой деятельностью. В результате маркетинговые технологии, ориентированные на относительно стабильную рыночную среду, во многих случаях утратили прежнюю эффективность и требуют адаптации с учётом новых экономических условий [1, с. 135; 2, с. 279].

© Goncharuk, E.A., 2026

По данным отраслевых исследований, значительная часть российских предприятий была вынуждена пересмотреть используемые каналы реализации продукции, структуру ассортимента и подходы к взаимодействию с потребителями, что подтверждает высокую актуальность разработки научно обоснованных механизмов адаптации системы управления сбытом [3, с. 335].

Формирование современных подходов к управлению сбытовой деятельностью осуществляется с учётом действующего нормативно-правового регулирования торговой деятельности. Существенное значение имеют положения Федерального закона № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», определяющего правовые основы взаимодействия участников товарного рынка, а также нормативные правовые акты, регламентирующие применение специальных экономических мер. Дополнительное значение для настоящего исследования имеет ГОСТ Р 51303-2023 «Торговля. Термины и определения», обеспечивающий единообразие используемого понятийного аппарата.

В данной статье обоснована необходимость адаптации существующего инструментария маркетинговых технологий к санкционным ограничениям. Маркетинговые технологии управления сбытом рассматриваются как совокупность взаимосвязанных методов, инструментов и управленческих решений, обеспечивающих формирование спроса, организацию распределения продукции, продвижение товаров и взаимодействие с конечными потребителями. В их состав входят инструменты сегментирования рынка, позиционирования, формирования ассортиментной и ценовой политики, управления каналами распределения, стимулирования продаж и маркетинговых коммуникаций[1]. Под адаптацией маркетинговых технологий понимается процесс целенаправленного изменения отдельных элементов системы управления сбытом в целях сохранения её эффективности при существенном изменении факторов внешней среды. В отличие от трансформации, предполагающей изменение самой модели функционирования организации, адаптация ориентирована на совершенствование существующих управленческих решений с сохранением базовых принципов организации сбытовой деятельности.

Анализ современных научных публикаций показывает, что большинство исследований посвящено отдельным аспектам функционирования сбытовых систем в условиях санкционного давления, включая вопросы логистики, импортозамещения, цифровизации либо ценовой политики[2]. Вместе с тем комплексные исследования, рассматривающие адаптацию маркетинговых технологий как единую систему взаимосвязанных управленческих решений применительно к рынку непродовольственных товаров, представлены ограниченно. Указанное обстоятельство свидетельствует о наличии научного пробела и определяет необходимость разработки авторской модели адаптации маркетинговых технологий, учитывающей совокупность логистических, финансово-экономических, институциональных, поведенческих и информационно-коммуникационных факторов.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработка научно обоснованной модели адаптации маркетинговых технологий управления сбытом непродовольственных товаров, обеспечивающей повышение устойчивости сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов в условиях санкционных ограничений.

Задачи:

1. Выявить и систематизировать факторы санкционных ограничений, оказывающие влияние на управление сбытом непродовольственных товаров;

2. Обосновать направления адаптации маркетинговых технологий управления сбытом непродовольственных товаров с учётом воздействия логистических, финансово-экономических, институциональных, поведенческих и информационно-коммуникационных факторов;

[1] Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев В. В. Маркетинг в торговле: учебник / под ред. проф. Л. П. Дашкова. 7-е изд. Москва: Дашков и К°, 2022. 396 с. ISBN 978-5-394-04950-7.

[2] Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум. Москва: Юрайт, 2022. 474 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс). ISBN 978-5-9916-3749-7.

3. Разработать поэтапную модель адаптации маркетинговых технологий управления сбытом, охватывающую ценовую, ассортиментную, коммуникационную политику и систему управления каналами распределения продукции;

4. Сформулировать стратегические направления трансформации сбытовой деятельности российских хозяйствующих субъектов в условиях санкционных ограничений и определить практические рекомендации по их реализации.

Методы исследования

Методическую основу исследования составили общенаучные и специальные методы исследования [1, с. 135; 4; [3]], применение которых позволило обеспечить комплексный анализ процессов адаптации маркетинговых технологий управления сбытом непродовольственных товаров в условиях санкционных ограничений. Выбор методов определялся необходимостью исследования взаимосвязи между изменениями внешней среды, функционированием сбытовых систем и инструментами маркетингового управления. Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных учёных в области маркетинга и управления сбытом, посвящённые вопросам формирования маркетинговой политики, управления каналами распределения и организации сбытовой деятельности[4,5]. Современная исследовательская база представлена публикациями, посвящёнными адаптации маркетинговых технологий, цифровой трансформации торговли, импортозамещению и обеспечению устойчивости цепей поставок в условиях внешних ограничений [5; 6].

Системный анализ использован для исследования взаимосвязей между логистическими, финансово-экономическими, институциональными, поведенческими и информационно-коммуникационными факторами, оказывающими влияние на эффективность управления сбытом. Его применение позволило определить структуру исследуемой системы, установить характер взаимного влияния отдельных факторов и выявить наиболее значимые ограничения, требующие адаптации маркетинговых технологий.

Метод синтеза применялся при формировании авторской модели адаптации маркетинговых технологий посредством объединения результатов анализа научной литературы, отраслевых исследований и практических подходов, используемых российскими организациями в условиях санкционного давления.

Метод классификации использован для группировки факторов санкционных ограничений по характеру их воздействия на систему управления сбытом, что позволило определить приоритетность адаптационных мероприятий и сформировать логическую последовательность реализации предлагаемых управленческих решений.

Метод логического моделирования применялся при разработке авторской пятиэтапной модели адаптации маркетинговых технологий управления сбытом. Модель построена на принципах последовательности, обратной связи и возможности повторной оценки внешних условий, что обеспечивает её применение в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Эмпирическую базу исследования составили открытые статистические и аналитические материалы, характеризующие функционирование российского рынка непродовольственных товаров в 2023-2025 годах [7, с. 234; 3, с. 335], включая данные Федеральной службы государственной статистики, Банка России, профильных отраслевых объединений, аналитические обзоры консалтинговых организаций, а также результаты опубликованных исследований отечественных и зарубежных авторов [3; 5; 6; 8]. Дополнительно проанализированы материалы, отражающие деятельность предприятий, осуществляющих торговлю электробытовыми товарами, товарами для дома, бытовой техникой, одеждой

[3] Уварова Л. А. Экономико-математические модели оптимизации взаимодействия производственных предприятий и торгово-сбытовых сетей: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.13. Самара, 2024. 145 с. URL: https://www.dissercat.com/content/ekonomiko-matematicheskie-modeli-optimizatsii-vzaimodeistviya-proizvodstvennykh-predpriyatii.

[4] Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. 336 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-006289-1.

[5] Кеворков В. В., Кеворков Д. В. Практикум по маркетингу: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: КНОРУС, 2017. 566 с. ISBN 978-5-406-01164-5.

и строительными материалами, что позволило сопоставить особенности адаптации маркетинговых технологий в различных товарных группах.

Достоверность результатов исследования обеспечена использованием актуальных научных публикаций, сопоставлением результатов различных исследований, анализом действующего нормативного правового регулирования, а также применением взаимодополняющих методов исследования, позволивших обеспечить комплексное рассмотрение изучаемой проблемы.

Использование искусственного интеллекта. При подготовке рукописи использовались генеративные модели искусственного интеллекта исключительно в качестве вспомогательного инструмента для языкового редактирования текста. В частности, применялся сервис ChatGPT-4o (OpenAI) в период с 21 по 28 апреля 2026 года. Использование ИИ ограничивалось проверкой грамматических конструкций, совершенствованием стилистики отдельных предложений, устранением речевых повторов и повышением академической связности текста.

Генеративный ИИ не использовался для постановки научной проблемы, определения цели и задач исследования, разработки авторской модели адаптации маркетинговых технологий, интерпретации результатов исследования, формулирования выводов и научной новизны работы. Все научные положения, аналитические выводы, предлагаемые рекомендации и итоговая редакция рукописи принадлежат автору.

Результаты исследования и их обсуждение

Факторы санкционных ограничений, влияющие на сбыт непродовольственных товаров. На основе анализа публикаций, в которых систематизируются вызовы для российской экономики в условиях новых экономических санкций [9], а также отраслевых обзоров [1, с. 135; 7], выделены следующие группы факторов.

Логистические факторы. Логистические факторы относятся к числу наиболее значимых ограничений, влияющих на эффективность управления сбытом непродовольственных товаров. Нарушение традиционных транспортно-логистических маршрутов, изменение географии поставок, увеличение сроков доставки и рост транспортных расходов вследствие использования альтернативных логистических схем обусловили необходимость пересмотра действующих механизмов организации товародвижения [1, с. 135; 7]. Для значительной части российских организаций это выразилось в увеличении объёма страховых запасов, диверсификации поставщиков и развитии альтернативных каналов поставок через дружественные государства. По данным отраслевых исследований, транспортные издержки отдельных категорий непродовольственных товаров в период 2022-2025 годов претерпели существенные изменения. Ряд участников рынка отмечает, что за этот период цены на логистические услуги выросли на 25-30 %, при этом в отдельные годы, например в 2022-2023 гг., рост достигал 50 % годовых. Это было обусловлено нарушением логистических цепочек и необходимостью перестройки маршрутов[6].

Валютные факторы. Колебания курсов рубля, вызванные макроэкономической нестабильностью и изменением структуры экспортно-импортных операций, сделали невозможным долгосрочное ценовое планирование. *Расчётно-платёжные факторы.* Отключение российских банков от SWIFT, блокировка счетов в иностранных банках и ограничения на проведение трансграничных платежей существенно усложнили расчёты с зарубежными контрагентами. Современные исследования показывают, что ограничение доступа к традиционным международным платёжным инструментам обусловило активный поиск альтернативных механизмов проведения внешнеторговых расчётов, включая использование национальных валют, цифровых финансовых инструментов и иных способов трансграничных расчётов [10, с. 912]. *Кредитные факторы.* Недоступность валютных кредитов для российских компаний, а также удорожание рублевых заёмных средств (рост ключевой ставки, ужесточение требований банков) ограничивают возможность финансирования оборотного капитала и инвестиционных проектов в сфере сбыта. Компании вынуждены переходить на динамическое ценообразование с горизонтом фиксации цен от одной недели до одного месяца [2, с. 280]. Особенно остро эта проблема стоит для компаний, закупающих товары или комплектующие за рубежом, поскольку валютные риски напрямую влияют на себестоимость и конечную цену продукции, а также на способность обслуживать

[6] Довези и сохрани // Коммерсант. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7714953.

кредитные обязательства. Одновременно с этим растут логистические издержки и увеличивается время доставки, что создаёт дополнительные финансовые нагрузки [11].

Институциональные факторы. Уход зарубежных брендов (Nike, H&M, IKEA, Apple и др.), введение параллельного импорта, изменение таможенных пошлин и нетарифных ограничений существенно изменили структуру предложения[7]. С одной стороны, освободились рыночные ниши для российских производителей, с другой – возникли проблемы с комплектующим и сервисным обслуживанием. Кроме того, нестабильность нормативной базы создаёт дополнительные риски для компаний, работающих с импортными товарами. Как показано в исследовании А. И. Леонова, в условиях товарного дефицита компании могут выбирать между пассивной стратегией (ожидание восстановления поставок) и активной (поиск новых поставщиков и замещение выпавших позиций) [8, с. 22]. Предлагаемая модель адаптации ориентирована на активный тип поведения компаний, что соответствует современным требованиям к управлению сбытом. Изменение институциональной среды сопровождалось корректировкой механизмов государственного регулирования внешнеторговой деятельности, развитием правового режима параллельного импорта и расширением практики поиска альтернативных зарубежных поставщиков, что оказало непосредственное влияние на структуру ассортимента и организацию сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов. Как подчёркивается в научной литературе, санкционные ограничения в современных условиях выступают важнейшим фактором трансформации национальных экономических систем, требуя пересмотра устоявшихся подходов к обеспечению экономической безопасности и устойчивости хозяйственной деятельности [12].

Поведенческие факторы. Потребительское поведение сместилось в сторону экономии, рационализации покупок, роста интереса к товарам-субститутам отечественного производства и усиления ценового фактора [13, с. 190]. Результаты отраслевых исследований свидетельствуют о существенном изменении модели потребительского поведения. Наиболее выраженными тенденциями стали рост ценовой чувствительности покупателей, повышение спроса на товары отечественного производства, увеличение интереса к функциональным характеристикам продукции и сокращение импульсных покупок. В поведении потребителей наблюдается сдвиг в сторону рационализации: они всё чаще прибегают к тщательному сравнению цен на различных торговых площадках, а также выбирают бренды с устоявшейся репутацией.

Информационно-коммуникационные факторы связаны с изменением доступности отдельных цифровых платформ и трансформацией структуры маркетинговых коммуникаций российских организаций. Ограничение использования ряда зарубежных цифровых сервисов потребовало перераспределения маркетинговых бюджетов в пользу отечественных цифровых платформ, собственных интернет-ресурсов организаций, CRM-инструментов, программ лояльности, e-mail-маркетинга и иных контролируемых каналов взаимодействия с потребителями. Приоритетное значение приобретают собственные цифровые активы организации, позволяющие снизить зависимость от изменений внешней цифровой среды и обеспечить устойчивость коммуникационной политики.

Каждый из перечисленных факторов по-разному влияет на элементы системы управления сбытом. Например, логистические и институциональные ограничения в первую очередь затрагивают каналы сбыта и ассортимент, валютно-финансовые – ценообразование, а поведенческие – маркетинговые коммуникации. Это требует дифференцированной адаптации маркетинговых технологий, а не универсального решения. Комплексный учёт всех групп факторов позволяет разработать сбалансированную стратегию адаптации.

Модель адаптации маркетинговых технологий. На основе учёта выявленных факторов для адаптации маркетинговых технологий, используемых российскими субъектами хозяйствования, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность, разработана пятиэтапная циклическая модель (таблица 1). В отличие от линейных подходов, предлагаемая модель предполагает возможность возврата к предыдущим этапам после

[7] Постановление Правительства РФ от 29.03.2022 № 506 «О товарах (группах товаров), в отношении которых не могут применяться отдельные положения Гражданского кодекса Российской Федерации о защите исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в таких товарах, и средства индивидуализации, которыми такие товары маркированы» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_413743/.

каждого цикла диагностики санкционных ограничений и состояния сбытовой системы. Такая конструкция позволяет компаниям оперативно корректировать свои действия при изменении внешних условий и накапливать опыт адаптации.

Таблица 1 – Модель адаптации маркетинговых технологий к санкционным ограничениям
Table 1 – Model of adaptation of marketing technologies to sanctions restrictions

Этап	Содержание	Ожидаемый результат
1. Диагностика ограничений	Комплексная оценка санкционных ограничений и ранжирование рисков	Ранжирование рисков по срочности устранения
2. Пересмотр каналов сбыта	Диверсификация каналов распределения и повышение их устойчивости	Сокращение потерь от разрыва связей
3. Ценообразование	Адаптация ценовой политики с учётом изменения внешних факторов	Стабилизация маржинальности
4. Корректировка ассортимента	Диверсификация поставщиков, увеличение доли продукции российских производителей и поставщиков дружественных государств	Снижение санкционных рисков
5. Адаптация коммуникаций	Развитие многоканальной коммуникационной политики и персонализация взаимодействия с различными категориями потребителей	Сохранение лояльности клиентов

Ниже представлено подробное описание последовательности действий на каждом из этапов, систематизированы необходимые инструменты, а также обозначены планируемые результаты их внедрения.

Этап 1. Диагностика ограничений. На этом этапе компания должна оценить текущее состояние сбытовой системы по трём параметрам: доступность каналов (какие партнёры и маршруты поставок сохранились, какие ушли), стабильность поставок (сбои, задержки, рост цен) и платёжеспособность контрагентов (риски банкротства, задержек оплаты).

По результатам проведённой диагностики формируется матрица санкционных рисков, позволяющая установить взаимосвязь между выявленными ограничениями и ключевыми элементами системы управления сбытом. В матрице логистические, валютно-финансовые, расчётно-платёжные, кредитные, институциональные, поведенческие и информационно-коммуникационные ограничения сопоставляются с такими характеристиками сбытовой деятельности, как устойчивость каналов распределения, стабильность поставок и надёжность взаимодействия с контрагентами. Для каждого ограничения определяется степень влияния и уровень приоритетности последующей адаптации.

Высокий уровень приоритетности – ограничения, создающие непосредственную угрозу нарушения непрерывности сбытовой деятельности либо способные привести к существенным финансовым потерям. Реализация адаптационных мероприятий должна осуществляться незамедлительно.

Средний уровень приоритетности – ограничения, оказывающие влияние на эффективность функционирования системы управления сбытом, однако не приводящие к критическим последствиям в краткосрочном периоде. Их устранение осуществляется в рамках среднесрочного планирования.

Низкий уровень приоритетности – ограничения, характеризующиеся локальным или временным воздействием на сбытовую деятельность и не оказывающие существенного влияния на выполнение договорных обязательств.

На основании результатов ранжирования формируется комплекс адаптационных мероприятий с определением сроков реализации, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов. Использование матрицы санкционных рисков обеспечивает обоснованность принимаемых управленческих решений, способствует рациональному распределению ресурсов организации и позволяет своевременно корректировать направления адаптации по мере изменения условий внешней среды.

Этап 2. Пересмотр каналов сбыта. Традиционные каналы, ставшие недоступными (например, ушедшие международные маркетплейсы или сети), не заменяются «один на один», а интегрируются в гибридную портфельную структуру [14, с. 12]. Для каждого

действующего канала рассчитывается индекс устойчивости к санкционным рискам (вероятность блокировки, отключения от платёжных сервисов, ухода контрагента). Каналы с низкой устойчивостью замещаются немедленно, с высокой – сохраняются с формированием резервных каналов. Под индексом устойчивости канала сбыта в настоящем исследовании понимается комплексная оценка вероятности сохранения его функционирования в условиях санкционных ограничений с учётом доступности расчётной инфраструктуры, стабильности логистических маршрутов, надёжности контрагентов и риска введения дополнительных ограничительных мер.

Одновременно формируется диверсифицированная структура каналов сбыта, предусматривающая использование нескольких взаимодополняющих способов реализации продукции, включая российские маркетплейсы (Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет), собственный интернет-магазин, корпоративные цифровые сервисы, а также взаимодействие с дистрибьюторами дружественных государств. Такой подход способствует снижению зависимости организации от функционирования отдельного канала распределения и повышает устойчивость сбытовой системы в условиях санкционных ограничений.

Для своевременного выявления потенциальных угроз рекомендуется осуществлять регулярный мониторинг состояния каналов сбыта на основе системы риск-индикаторов с их последующей классификацией по уровням риска. При достижении установленного порогового значения реализуется заранее разработанный сценарий перераспределения товарных потоков на альтернативные каналы реализации, что позволяет обеспечить непрерывность сбытовой деятельности.

При выборе альтернативных каналов распределения целесообразно учитывать совокупную стоимость привлечения и удержания потребителей, включая прямые финансовые затраты, продолжительность освоения нового канала, расходы на адаптацию маркетинговых материалов и возможное снижение конверсии на начальном этапе функционирования. Комплексная оценка указанных факторов позволяет принимать экономически обоснованные управленческие решения и минимизировать риск снижения эффективности сбытовой деятельности [14, с. 12].

Этап 3. Адаптация ценовой политики. В условиях высокой волатильности валютных курсов, изменения стоимости логистических услуг и роста операционных издержек применение исключительно затратного подхода к ценообразованию становится недостаточно эффективным. В этих условиях целесообразно использовать элементы динамического ценообразования, предусматривающие регулярную корректировку цен с учётом официального курса иностранных валют, публикуемого Банком России, изменения закупочных цен, уровня потребительского спроса и ценовой политики конкурентов [2, с. 281]. Горизонт актуализации цен рекомендуется определять исходя из специфики товарной группы, скорости изменения закупочных цен и условий действующих договорных обязательств.

Одновременно рекомендуется осуществлять системную оптимизацию логистических, закупочных и складских издержек, позволяющую снизить влияние внешних факторов на конечную стоимость продукции. Существенное значение имеет оценка ценовой эластичности спроса, поскольку необоснованное повышение цен способно привести к сокращению объёмов реализации и снижению конкурентоспособности организации. В отношении постоянных клиентов эффективным инструментом могут выступать программы лояльности, индивидуальные ценовые предложения и иные механизмы долгосрочного удержания потребителей.

Этап 4. Корректировка ассортиментной политики. Корректировка ассортиментной политики является одним из ключевых направлений адаптации сбытовой деятельности в условиях санкционных ограничений. Изменение структуры предложения на рынке, прекращение поставок отдельных категорий продукции и необходимость диверсификации поставщиков обусловливают важность регулярного пересмотра ассортимента с учётом доступности товаров, устойчивости логистических цепочек и уровня спроса [15].

Рекомендуется увеличивать долю продукции, произведённой в Российской Федерации или государствах, поддерживающих устойчивые внешнеторговые отношения с Российской Федерацией, сокращать количество товарных позиций, характеризующихся высокой зависимостью от импорта комплектующих, а также развивать собственные торговые марки [15]. Для непродовольственных товаров (бытовая техника, одежда, товары для ремонта) это означает диверсификацию поставщиков за счёт производителей из Китая, Индии, государств

Латинской Америки, Республики Беларусь и других дружественных стран. При корректировке ассортимента товаров компании важно сохранять баланс между товарными запасами и экономической эффективностью. В таком случае рекомендуется проводить АВС-анализ на регулярной основе для выявления низкооборачиваемых товарных позиций.

Этап 5. Адаптация коммуникационной политики. В условиях санкций в предпочтениях розничных покупателей (потребителей) усиливается значимость экономии, надёжности и локального сервиса. В связи с этим акцент в маркетинговых коммуникациях переносится с глобальных брендов и статусного потребления на импортозамещение, локальный сервис и ценовую конкурентоспособность [8, с. 22]. К числу эффективных инструментов относятся контент-маркетинг, управление репутацией организации в цифровой среде, программы лояльности и реферальные программы, а также развитие собственных цифровых каналов взаимодействия с потребителями.

Вместо концентрации коммуникационной активности в рамках одного цифрового канала рекомендуется использовать многоканальную систему взаимодействия с потребителями, включающую официальный сайт организации, корпоративные страницы в отечественных социальных сетях, электронные рассылки, мобильные сервисы, программы лояльности и иные цифровые инструменты коммуникации. Использование нескольких взаимодополняющих каналов позволяет снизить риск потери контакта с целевой аудиторией при изменении условий функционирования отдельных цифровых платформ. Для различных категорий потребителей, выделенных по поведенческим характеристикам (новые, постоянные, повторно привлекаемые клиенты), рекомендуется применять дифференцированные инструменты коммуникационной политики. Отдельным направлением является организация коммуникаций с корпоративными клиентами (B2B), для которых применяются персонализированные формы взаимодействия, индивидуальные коммерческие предложения и программы долгосрочного сотрудничества.

В дополнение к стандартным показателям эффективности маркетинговых коммуникаций (охват аудитории, вовлечённость) предлагается оценивать показатели устойчивости коммуникационной системы, такие как время восстановления связи при сбоях канала, доля аудитории, охваченная минимум двумя каналами коммуникации, скорость реакции на негативные отзывы. Это позволяет оценивать не только эффективность, но и надёжность коммуникационной политики. Прозрачность взаимодействия с потребителями и открытость перед клиентами рассматриваются как необходимое условие формирования доверительного контакта с целевой аудиторией.

Предложенная последовательность этапов образует замкнутый цикл: анализ текущего состояния задаёт направления для трансформации каналов, цен, ассортимента и коммуникаций, а результаты их реализации возвращаются для повторной оценки. По завершении пятого этапа компания возвращается к первому – с обновлёнными данными о доступности каналов, стабильности поставок и платёжеспособности контрагентов. Такая циклическая организация процесса позволяет не разово скорректировать сбытовую систему, а постоянно подстраивать её под меняющиеся санкционные условия, превращая адаптацию из разового мероприятия в регулярный управленческий процесс.

Направления трансформации сбытовой деятельности. Реализация модели позволяет выделить три стратегических направления трансформации сбытовой деятельности [16; 17, с. 1731].

Импортозамещение в каналах сбыта. Замена ушедших зарубежных партнёров российскими производителями и поставщиками из дружественных стран является одним из ключевых направлений адаптации сбытовой деятельности в условиях санкционных ограничений. Как отмечает Ю. В. Зарубина, санкционное давление не только создаёт ограничения, но и формирует новые конкурентные преимущества для тех субъектов рынка, чья деятельность в меньшей степени зависит от импортных материалов и комплектующих, а также для ретейлеров с развитыми собственными торговыми марками [9]. Таким образом, импортозамещение выступает не только в качестве вынужденной меры реагирования на внешние ограничения, но и как стратегическое направление, позволяющее компаниям укрепить свои рыночные позиции за счёт оперативного замещения ушедших поставщиков и использования освободившихся рыночных ниш. Реализация данного направления предполагает выполнение следующих шагов.

1. Формирование реестра критических импортных позиций. По каждой товарной группе фиксируется доля импорта в закупках, наличие аналогов в РФ или дружественных странах,

а также предельный срок поиска альтернативы (дифференцированный: для высокомаржинальных позиций – до трёх месяцев, для низкомаржинальных – до одного месяца).

2. Оценка альтернатив по трём критериям: разница в цене по сравнению с ушедшими поставщиками (в процентах), качество (подтверждаемое документами об оценке соответствия продукции требованиям технических регламентов и иными документами, предусмотренными законодательством Евразийского экономического союза), надёжность (стабильность отгрузок, возможность отсрочки платежа).

3. Выбор модели импортозамещения: полное (переход на преимущественное использование продукции российских производителей либо производителей дружественных государств) – при наличии аналогов, сопоставимых по ключевым характеристикам; частичное (сочетание импортных и отечественных товаров) – при наличии приемлемого, но не полностью равноценного аналога; отложенное – при отсутствии удовлетворительных альтернатив (поиск продолжается, временно формируется страховой запас).

4. Перестройка договорной работы: актуализация условий внешнеторговых договоров с учётом требований Конвенции ООН о договорах международной купли-продажи товаров (Венской конвенции), Федерального закона от 08.12.2003 № 164-ФЗ, Таможенного кодекса Евразийского экономического союза, включение форс-мажорных оговорок, связанных с санкционными ограничениями, а также определение наиболее устойчивых механизмов осуществления расчётов в соответствии с действующим законодательством.

Переориентация на внутренний рынок. Предполагается усиление присутствия организаций на внутреннем рынке Российской Федерации наряду с сохранением экспортного потенциала и развитием внешнеэкономической деятельности на перспективных направлениях. Для этого реализуются следующие шаги.

1. Сегментация региональных рынков. Оценка производится по трём критериям: ёмкость рынка (объём продаж аналогов за последние полгода), логистическая доступность (наличие прямых поставок, доля транспортных расходов в розничной цене), платёжеспособность населения (средний чек, доля импортных товаров в регионе) [18]. Приоритет отдаётся регионам, которые демонстрируют высокие значения по совокупности этих показателей.

2. Адаптация упаковки и маркировки. Изменения должны соответствовать требованиям российского законодательства, при этом адаптация упаковки рассматривается не как замена обязательных требований технического регулирования, а как дополнительный маркетинговый инструмент повышения привлекательности продукции для различных региональных рынков. В регионах с выраженной локальной спецификой (Дальний Восток, Северный Кавказ) рекомендуется дополнительная адаптация маркировки с учётом местных требований к языку, составу и инструкциям по применению.

3. Корректировка коммуникаций. Предусматривается адаптация содержания рекламных и информационных материалов на русский язык с учётом региональных особенностей, включая указание ближайших точек продаж и использование отзывов локальных покупателей. Локацию определяют по зоне охвата для офлайн-каналов (например, районам раздачи листовок), а для онлайн-каналов – с помощью геотаргетинга и данных из CRM и систем лояльности.

Ключевым инструментом на данном этапе выступает маркетинговый анализ региональных рынков, позволяющий выявить наиболее перспективные территории для расширения присутствия.

Цифровизация управления сбытом. Внедрение цифровых инструментов предполагает последовательную реализацию следующих этапов.

1. Внедрение CRM-системы с модулем санкционного мониторинга. К числу требований относятся: автоматическое отслеживание статуса контрагентов (попадание под санкции, блокировка счетов), интеграция с базами данных (СПАРК, Контур.Фокус), автоматическая блокировка отгрузок при изменении статуса.

2. Автоматизация ценообразования. Рекомендуется внедрение алгоритма, учитывающего официальный курс иностранных валют, публикуемый Банком России, цены конкурентов и состояние товарных запасов организации, где предусматривается ежесуточный сбор данных через парсинг открытых источников, а также контроль складских остатков (при превышении норматива – временное снижение цены до нормализации запасов).

3. Подключение к маркетплейсам. Осуществляется интеграция корпоративной информационной системы с маркетплейсами посредством официальных API после регистрации организации в качестве продавца и формирования карточек товаров в соответствии с требованиями соответствующей торговой площадки. Интеграция обеспечивает автоматизацию обмена информацией о ценах, остатках и заказах, не заменяя процедур, связанных с подготовкой и сопровождением товарного контента. При выборе ассортимента для вывода на маркетплейсы следует исходить из маржинальности товарных позиций с учётом действующих комиссий площадок. В условиях периодического пересмотра тарифов торговых площадок подключение всех категорий товаров экономически нецелесообразно: для низкомаржинальных позиций это может привести к убыточности. Данный тезис подтверждается практикой пересмотра комиссионных сборов маркетплейсами в сторону повышения на отдельные товарные категории на 10 % и более, что обусловлено ростом логистических и операционных издержек[8]. В связи с этим приоритет стоит отдавать товарам с высокой маржинальностью, устойчивым спросом и удобной логистикой; также учитывается небольшой вес, габариты товара, низкая доля возвратов. Реализация данного подхода предполагает последовательное выполнение следующих этапов.

Оценка экономической целесообразности предполагает расчёт маржинальности по основным товарным группам с учётом комиссий площадок, расходов на упаковку, хранения и доставки, а также затрат на контент и продвижение. После этого компания регистрируется в качестве продавца и формирует небольшое количество карточек (5-15 позиций) для того, чтобы протестировать конверсию и отработать операционные процессы. Одновременно настраивается интеграция корпоративной информационной системы с маркетплейсом через официальные API – это позволяет автоматизировать обмен данными об остатках, ценах и статусах заказов. Работа над товарным контентом (описания, фотографии, характеристики) при этом находится в зоне деятельности внутренних подразделений. Затем проводится пилотный запуск, в ходе которого отслеживаются ключевые показатели: конверсия карточек, доля отмен и возвратов, средняя стоимость привлечения заказа. На основе полученных данных принимается решение о масштабировании присутствия на площадке.

Такой подход исключает шаблонное подключение всех субъектов и позволяет обоснованно определять, для каких участников рынка работа на маркетплейсах будет соответствовать стратегическим и операционным задачам бизнеса.

4. Аналитика поведения потребителей в реальном времени строится на консолидированных данных из нескольких ключевых источников, при чём состав информации и способы её сбора определяются уровнем цифровой зрелости компании. Фундаментом служат сведения из CRM-систем: история заказов и клиентских обращений, статусы сделок, результаты сегментации аудитории, данные маркетинговых и сервисных коммуникаций (итоги email-рассылок, переписка в чатах, обращения в службу поддержки). CRM накапливает такие данные по мере взаимодействия с клиентом – они фиксируются автоматически либо вносятся операторами при обработке заявок.

Если полноценная CRM-система ещё не внедрена, организация может опираться на альтернативные источники первичных данных: учётные системы вроде 1С или ERP-платформ, отчёты эквайринговых сервисов, структурированные таблицы заказов и клиентской базы. Разрозненные массивы необходимо объединить в едином хранилище – это обеспечит сопоставимость показателей и позволит отслеживать динамику потребительского поведения. К транзакционным данным подключаются сведения из инструментов веб-аналитики (просмотры страниц, источники трафика, глубина сессий) и систем лояльности (накопленные баллы, частота использования бонусов, предпочтения по товарным категориям). Интеграция этих информационных потоков формирует комплексную картину поведения потребителей и создаёт основу для управленческих решений, опирающихся на актуальные метрики.

Цифровая трансформация маркетинга и логистики становится ключевым фактором адаптации B2B-предприятий именно в условиях политики импортозамещения, поскольку позволяет перестраивать бизнес-процессы без потери эффективности. С. В. Волков подчёркивает, что международные санкции ускоряют переход компаний к цифровым каналам

[8] В RWB объяснили сообщения о повышении тарифов на Wildberries // РБК. URL: https://www.rbc.ru/business/01/07/2026/6a4555f49a794766a4c88fa1.

взаимодействия с клиентами [16, с. 10]. Н. А. Божков также подтверждает, что российские бренды в 2025 году активно используют цифровые технологии, делая «социальные сети, электронную коммерцию и контент-маркетинг основными инструментами взаимодействия с потребителями» [15]. Посредством цифровизации достигается повышение гибкости и оперативности принятия управленческих решений, а также снижение зависимости от ручного труда и субъективных оценок. Несмотря на необходимость первоначальных инвестиций, внедрение цифровых инструментов способствует повышению оперативности принятия управленческих решений, снижению операционных издержек и повышению устойчивости системы управления сбытом в долгосрочной перспективе.

Каждое из направлений требует конкретной адаптации маркетинговых технологий под новые условия:

при импортозамещении – адаптация ассортиментной политики, ценообразования (пересчёт себестоимости на новую продукцию) и коммуникаций (акцент на локальное происхождение товара);

при переориентации на внутренний рынок – адаптация каналов сбыта (развитие региональных каналов дистрибуции наряду с сохранением экспортных), маркетингового анализа (сегментация и ранжирование регионов) и упаковки/маркировки под требования РФ;

при цифровизации – адаптация процессов управления (внедрение CRM, автоматизация ценообразования, аналитика поведения потребителей), а также компетенций персонала (работа с новыми цифровыми инструментами).

Наибольший синергетический эффект достигается при комплексной реализации всех трёх направлений. Так, импортозамещение в каналах сбыта, дополненное переориентацией на внутренний рынок и цифровизацией управления, позволяет компании не только сохранить рыночные позиции, но и повысить долю рынка за счёт оперативного замещения прекративших деятельность продавцов.

Обсуждение результатов. Полученные результаты согласуются с выводами современных зарубежных исследований, посвящённых обеспечению устойчивости цепей поставок, адаптации маркетинговых технологий и повышению устойчивости бизнеса в условиях глобальных изменений экономической и геополитическкой конъюнктуры. Так, V. Mishra, P. Sharma, K. Khound показывают, что диверсификация поставщиков и ускоренная цифровизация являются ключевыми факторами повышения устойчивости [5, с. 340]. Li J., Song Z. на примере Китая доказывают, что геополитический риск оказывает продолжительное циклическое воздействие на стабильность цепочки поставок, что подтверждает необходимость многоэтапной адаптации [6, с. 25].

Обобщение приведённых подходов обнаруживает концептуальную близость предлагаемой модели к западным концепциям управления в условиях неопределённости. Принцип корректировки параметров сбытовой системы в ответ на изменение внешних условий перекликается с концепцией agile marketing, предполагающей гибкую адаптацию маркетинговых решений к динамике рынка. В свою очередь, циклический характер разработанной модели, предусматривающий повторную оценку ограничений и корректировку принятых решений, созвучен принципам business resilience, ориентированным на обеспечение устойчивости бизнеса в условиях изменения внешней среды. В отличие от указанных подходов, предлагаемая модель адаптирована к специфике российского рынка непродовольственных товаров и учитывает комплекс санкционных ограничений, что определяет её теоретическую новизну и практическую направленность.

В отличие от существующих моделей, предлагаемая пятиэтапная модель адаптации маркетинговых технологий обладает рядом преимуществ. *Во-первых*, предлагаемая модель обеспечивает комплексный охват основных элементов системы управления сбытом, включая управление каналами распределения, ценовую политику, ассортиментную стратегию и маркетинговые коммуникации. В отличие от большинства существующих подходов, которые фокусируются преимущественно на решении локальных проблем, таких как оптимизация логистики или краткосрочное регулирование цен, данная модель обеспечивает комплексное и сбалансированное воздействие на всю систему сбыта. *Во-вторых*, важной особенностью модели является её циклический характер, предусматривающий возможность повторной оценки внешних условий и корректировки ранее принятых управленческих решений. Она предусматривает возможность систематического возврата к предыдущим этапам

(в частности, к этапу диагностики ограничений) по мере изменения внешних условий. Благодаря этому компании могут оперативно реагировать на новые вызовы и корректировать принятые решения без кардинальной трансформации сбытовой стратегии. *В-третьих*, модель предусматривает обязательную диагностику и ранжирование санкционных рисков до начала практических изменений. Такой подход снижает риск принятия необоснованных управленческих решений, поскольку каждое действие основывается на предварительном анализе актуальных ограничений и доступных альтернатив. Предлагаемый подход обладает универсальным характером и может быть адаптирован как для крупных производственных предприятий, так и для субъектов малого и среднего предпринимательства с учётом отраслевой специфики их деятельности.

В работе Ш. Н. Гусейнова и А. М. Эсетовой даётся чёткое обоснование того, что цифровизация в условиях санкций является не только средством повышения эффективности, но и обязательным условием удержания рыночных позиций [19, с. 125]. Данный вывод подтверждает правомерность включения цифровизации сбыта в число трёх стратегических направлений, выделенных в авторской модели.

Развитие исследования предполагает эмпирическую верификацию предложенной модели. Приоритетным направлением выступает количественная оценка её эффективности на примере конкретных компаний-дистрибьюторов и производителей непродовольственных товаров. В качестве возможных направлений для разработки системы KPI на каждом этапе могут рассматриваться показатели, отражающие специфику решаемых задач. Так, на этапе диагностики целесообразно оценивать долю идентифицированных критических рисков и охват анализируемых каналов сбыта. Для этапа пересмотра каналов перспективными индикаторами могут стать темп прироста доли альтернативных каналов в общем объёме реализации и сокращение времени доставки. Адаптация ценовой политики может оцениваться через динамику маржинальности по группам товаров и ценовую эластичность спроса. Корректировка ассортимента, в свою очередь, предполагает контроль доли локализованных товаров и оборачиваемости товарных запасов. Для оценки эффективности коммуникационной политики возможно применение индекса лояльности (NPS) и доли аудитории, охваченной многоканальными коммуникациями. Конкретные значения целевых ориентиров и методика их расчёта требуют дополнительной эмпирической апробации, что определяет одно из приоритетных направлений дальнейших исследований.

Выводы

В результате проведённого исследования получены следующие результаты, имеющие теоретическое и практическое значение для управления сбытом непродовольственных товаров в условиях санкционных ограничений.

В ходе исследования выявлены и систематизированы ключевые группы факторов санкционных ограничений, оказывающих влияние на сбытовую деятельность: логистические (разрыв цепочек поставок, рост издержек), валютно-финансовые (колебания курсов, ограничения платежей), институциональные (уход брендов, параллельный импорт) и поведенческие (изменение потребительского спроса в пользу экономии и локализации).

Разработана авторская пятиэтапная модель адаптации маркетинговых технологий управления сбытом, последовательно включающая диагностику ограничений, пересмотр каналов сбыта, адаптацию ценовой политики, корректировку ассортимента и адаптацию коммуникаций. Модель носит циклический характер, что обеспечивает её гибкость и позволяет компаниям оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Научно обоснованы три стратегических направления трансформации сбытовой деятельности: импортозамещение в каналах сбыта, переориентация на внутренний рынок и цифровизация управления сбытом. Наглядно показано, что комплексная реализация данных направлений даёт наибольший синергетический эффект, тогда как выбор конкретной комбинации определяется отраслевой спецификой и ресурсными возможностями компании.

Определены перспективные направления дальнейших исследований, предусматривающие эмпирическую апробацию разработанной модели на материалах российских предприятий различных отраслей, а также разработку методического инструментария оценки эффективности адаптации на основе системы ключевых показателей.

Практическая значимость разработанной модели заключается в возможности её использования хозяйствующими субъектами при формировании программ адаптации

сбытовой деятельности к санкционным ограничениям. Применение предложенного подхода позволяет систематизировать процесс принятия управленческих решений, повысить устойчивость каналов распределения продукции, обеспечить своевременную корректировку ассортиментной и ценовой политики, а также повысить эффективность маркетинговых коммуникаций в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Список источников / References

1. Анджукаева А. С., Сергеева О. М. Адаптация к санкциям: трансформация международных маркетинговых стратегий российских компаний в условиях геополитической неопределённости // Экономические науки. 2025. № 245. С. 133-141. [Anjukayeva, A. S., & Sergeeva, O. M. (2025). Adaptation to sanctions: transformation of international marketing strategies of Russian companies in the context of geopolitical uncertainty. *Economic Sciences*, *245*, 133–141. (In Russian)] https://doi.org/10.14451/1.245.133. EDN: YSILCK.

2. Зиновьев В. А. Стратегические подходы к продажам в условиях экономических санкций // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 9. С. 278-282. [Zinoviev, V. A. (2024). Strategic approaches to sales in the context of economic sanctions. *Journal of Monetary Economics and Management*, *9*, 278–282. (In Russian)] https://doi.org/10.26118/2782-4586.2024.93.73.058. EDN: WLVZLW.

3. Гребенников А. Ю. Методические основы управления предприятиями розничной торговли непродовольственными потребительскими товарами // Russian Journal of Management. 2025. Т. 13, № 4. С. 333-343. [Grebennikov, A. Yu. (2025). Methodological foundations of management of retail enterprises of non-food consumer goods. *Russian Journal of Management*, *13*(4), 333–343. (In Russian)] https://doi.org/10.29039/2500-1469-2025-13-4-333-343. EDN: AWQBJN.

4. Апатова А. В. Маркетинговые технологии вовлечения потребителей в совместное создание ценности на рынке B2B: автореф. на соиск. ученой степ. канд. экон. наук: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг). Москва, 2025. 28 с. [Apatova, A. V. (2025). *Marketing technologies for involving consumers in the joint creation of value in the B2B market*: (PhD Thesis). Moscow, 28 p. (In Russian)] URL: https://www.rea.ru/~file/194102/Apatova-avt.pdf.

5. Mishra, V., Sharma, P., & Khound, K. (2025). Global Supply Chain Shocks and Trade Resilience: A Review Post-Covid and Ukraine Crisis. *Journal of Marketing & Social Research*, *2*(5), 336–348. https://doi.org/10.61336/jmsr/25-05-38.

6. Li, J., & Song, Z. (2022). Dynamic Impacts of External Uncertainties on the Stability of the Food Supply Chain: Evidence from China. *Foods*, *11*(17), Article 2552. https://doi.org/10.3390/foods11172552.

7. Журавлёва О. В., Королевских В. А. Оптимизация цепей поставок в условиях санкционного давления // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 6. С. 233-235. [Zhuravleva, O. V., & Korolevskikh, V. A. (2022). Optimization of supply chains under sanctions pressure. *Current Issues of Modern Economics*, *6*, 233–235. (In Russian)] EDN: TFMNJY.

8. Леонов А. И. Модели поведения компаний в условиях товарного дефицита // Менеджмент в России и за рубежом. 2025. № 4. С. 19-27. [Leonov, A. I. (2025). Models of behavior of companies in conditions of commodity shortage. *Management in Russia and Abroad Journal*, *4*, 19–27. (In Russian)] EDN: TAXRKR.

9. Зарубина Ю. В. Россия в условиях новых экономических санкций // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2022. № 9. С. 343-344. [Zarubina, Yu. V. (2022). Russia in the context of new economic sanctions. *Modern Technologies and Scientific and Technological Progress*, *9*, 343–344. (In Russian)] EDN: JOHOKA.

10. Акулинкин С. С. Децентрализация элементов платёжной инфраструктуры как фактор устойчивости системы трансграничных платежей // Экономическая безопасность. 2025. Т. 8, № 4. С. 901-922. [Akulinkin, S. S. (2025). Decentralization of payment infrastructure elements as a factor of stability of the cross-border payment system. *Economic Security*, *8*(4), 901–922. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/ecsec.8.4.123121. EDN: HIEEIU.

11. Иванова С. П., Иванов Г. А. Антикризисные маркетинговые стратегии предприятий в условиях экономической нестабильности // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № s5. Порядковый номер: 41. [Ivanova, S. P., & Ivanov, G. A. (2025). Anti-crisis marketing strategies of enterprises in conditions of economic instability. *The Eurasian Scientific Journal*, *17*(s5), Article 41. (In Russian)] EDN: XORMVB.

12. Харламов А. В. Санкции как фактор усиления нестабильности современной мировой экономики // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии

и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2022. № 2. С. 18-23. [Kharlamov, A. V. (2022). Sanctions as a factor of increasing instability of the modern world economy. *Vestnik St. Petersburg State University of Technology and Design, Series 3: Economic, Humanitarian and Social Sciences*, *2*, 18–23. (In Russian)] EDN: FUYIEG.

13. Комарова А. А. Потребительские тренды россиян в кризисных условиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 3-1. С. 188-196. [Komarova, A. A. (2022). Consumer trends of Russians in crisis conditions. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, *12*(3-1), 188–196. (In Russian)] https://doi.org/10.34670/AR.2022.46.29.022.

14. Божков Н. А. Адаптация российских брендов в новых рыночных реалиях // Научный форум: экономика и менеджмент: сборник статей по материалам XCV международной научно-практической конференции, Москва, 16 июня 2025 года. 6 (95). Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Международный центр науки и образования", 2025. С. 11-17. [Bozhkov, N. A. (2025). Adaptation of Russian brands in new market realities. In *Scientific Forum: Economics and Management* (pp. 11–17), Proceedings of the XCV International Scientific and Practical Conference (June, 16, 2025), Moscow. 6 (95). Moscow: Limited Liability Company "International Center of Science and Education". (In Russian)] EDN: LQQGYH.

15. Гамзатов Г. Т., Эсетова А. М. Стратегии устойчивого развития внешнеэкономической деятельности российских промышленных предприятий в условиях глобальной турбулентности и санкционного давления // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 9(179). С. 138-145. [Gamzatov, G. T., & Esetova, A. M. (2025). Strategies for the sustainable development of foreign economic activity of Russian industrial enterprises in the context of global turbulence and sanctions pressure. *Regional Problems of Economic Transformation*, *9*(179), 138–145. (In Russian)] https://doi.org/10.26726/rppe2025v9sftsd.

16. Волков С. В. Маркетинг в условиях цифровой трансформации и международных санкций // Практический маркетинг. 2023. № 4(310). С. 9-17. [Volkov, S. V. (2023). Marketing in the context of digital transformation and international sanctions. *Practical Marketing*, *4*(310), 9–17. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-4310-9-17. EDN: ATJDTB.

17. Оптимальные бизнес-модели для отечественных предприятий в условиях санкционных ограничений / И. А. Максимцев, К. Б. Костин, Д. К. Лукашенко, О. А. Онуфриева // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1729-1746. [Maksimtsev, I. A., Kostin, K. B., Lukashenko, D. K., & Onufrieva, O. A. (2023). Optimal business models for domestic enterprises under the conditions of sanctions restrictions. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *13*(6), 1729–1746. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.13.6.117764. EDN: RIPAWK.

18. Цветков В. А., Абрамов Е. Г., Майорова Е. А. Влияние состояния торговой отрасли на оборот розничной торговли в регионах России // Экономика региона. 2025. Т. 21, № 1. С. 70-84. [Tsvetkov, V. A., Abramov, E. G., & Mayorova, E. A. (2025). The influence of the state of the trade industry on the retail trade turnover in the regions of Russia. *Ekonomika Regiona*, *21*(1), 70–84. (In Russian)] https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-1-6.

19. Гусейнов Ш. Н., Эсетова А. М. Санкции и цифровая трансформация: вызовы и перспективы для розничной торговли России // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 3(173). С. 119-127. [Huseynov, S. N., & Esetova, A. M. (2025). Sanctions and digital transformation: challenges and prospects for Russian retail trade. *Regional Problems of Economic Transformation*, *3*(173), 119–127. (In Russian)] https://doi.org/10.26726/rppe2025v3sadtc. EDN: PLTUOI.

Информация об авторе
Е. А. Гончарук – аспирант Университета «Синергия».

Information about the author
E. A. Goncharuk – PhD student at the Synergy University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.04.2026; одобрена после рецензирования 17.07.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 04/29/2026; approved after reviewing 07/17/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 225-236.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):225-236.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.1:338.24.01
JEL: O31, R11, C01
EDN: APMLHD

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Артем Игоревич Дергунов
Министерство экономического развития Российской Федерации, Москва, Россия,
betterman@mail.ru, https://orcid.org/0009-0004-8582-6676

Аннотация. **Проблема.** В условиях геополитической турбулентности, санкционного давления и императива обеспечения технологического суверенитета существующие подходы к анализу региональных инновационных систем демонстрируют ограниченность в части концептуализации угроз устойчивому развитию и методологии стратегического управления. Термин «устойчивое развитие» используется в широком смысле, охватывая экономическую, социальную, экологическую и институциональную устойчивость, а также адаптивность к внешним шокам. **Методология.** Исследование базируется на концепции стратегирования (В. Л. Квинт), теории конкурентных преимуществ (М. Портер) и теории региональных инновационных систем. Применены методы SWOT-анализа, PEST-анализа, бенчмаркинга, сравнительного и типологического анализа. **Результаты исследования.** Разработана авторская иерархическая типология угроз и уязвимостей устойчивому развитию региональных инновационных систем, включающая четыре уровня – глобальный, национальный, региональный и межрегиональный – с привязкой к национальным целям развития. Предложена авторская модель стратегического анализа региональных инновационных систем. Обоснован полный цикл из семи функций управления региональными инновационными системами с детализацией инструментов и нормативной базы каждого элемента. Проведён сравнительный анализ по данным РРИИ НИУ ВШЭ[1] и GII WIPO[2]. Выявлено критическое отставание финансирования НИОКР[3]: по итогам 2024 года доля затрат в ВВП[4] составила менее 1,0 % при целевом значении 2-3 %. **Практическое применение.** Результаты могут быть использованы органами государственной власти субъектов Российской Федерации при разработке региональных стратегий инновационного развития и механизмов нейтрализации угроз устойчивому развитию региональных инновационных систем.

Ключевые слова: региональные инновационные системы, стратегический анализ, государственное стратегическое планирование, технологический суверенитет, устойчивое развитие, внешние угрозы, внутрисистемные уязвимости, цикл управления, иерархическая структура угроз

Для цитирования: Дергунов А. И. Стратегический анализ устойчивого развития региональных инновационных систем в Российской Федерации // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 225-236. EDN: APMLHD.

© Дергунов А.И., 2026

[1] Российский региональный инновационный индекс – интегральный показатель, который с 2012 года формирует Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в рамках деятельности Российской кластерной обсерватории; позволяет оценить уровень инновационного развития субъектов Российской Федерации.
[2] GII (Global Innovation Index) – Глобальный инновационный индекс, WIPO (World Intellectual Property Organization) – Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС).
[3] Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.
[4] Валовой внутренний продукт – макроэкономический показатель, отражающий рыночную стоимость всех конечных товаров и услуг.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

STRATEGIC ANALYSIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL INNOVATION SYSTEMS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Artem I. Dergunov
Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia,
betterman@mail.ru, https://orcid.org/0009-0004-8582-6676

Abstract. **Problem.** Under conditions of geopolitical turbulence, sanctions pressure, and the imperative of ensuring technological sovereignty, existing approaches to the analysis of regional innovation systems demonstrate limitations in conceptualizing threats to sustainable development and strategic management methodology. The term "sustainable development" is used in a broad sense, encompassing economic, social, environmental, and institutional sustainability, as well as adaptability to external shocks. **Methodology.** The study is based on the strategizing concept (V. L. Kvint), the competitive advantage theory (M. Porter), and regional innovation systems theory. SWOT analysis, PEST analysis, benchmarking, comparative and typological analysis methods are applied. **Research Results.** An original hierarchical typology of threats and vulnerabilities to sustainable RIS development has been developed (four levels). An original strategic analysis model for regional innovation systems is proposed. A complete cycle of seven regional innovation systems management functions has been substantiated. A critical R&D funding gap was identified: in 2024, the GDP share was less than 1.0 % against a target of 2-3 %. **Practical Application.** The results can be used by regional authorities in developing innovation strategies and mechanisms for neutralizing threats to sustainable regional innovation systems development.

Keywords: regional innovation systems, strategic analysis, state strategic planning, technological sovereignty, sustainable development, external threats, internal vulnerabilities, management cycle, hierarchical threat structure

For citation: Dergunov, A. I. (2026). Strategic analysis of sustainable development of regional innovation systems in the Russian Federation. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 225–236. (In Russian). EDN: APMLHD.

Введение

Современный этап развития России характеризуется беспрецедентными вызовами, обусловленными трансформацией геополитической архитектуры, интенсификацией санкционного давления со стороны недружественных государств и императивом обеспечения технологического суверенитета в критически важных отраслях экономики. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»[5] (Указ № 309) артикулирует семь стратегических приоритетов, среди которых технологическое лидерство, цифровая трансформация государственного управления и формирование устойчивой экономики занимают центральное место. В этих условиях региональные инновационные системы (РИС) выступают ключевым элементом пространственной организации инновационной деятельности и критически важным фактором достижения национальных целей развития.

© Dergunov, A.I., 2026

[5] О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015.

Проблематика технологического суверенитета, активно обсуждаемая в современной российской экономической науке, акцентирует внимание на необходимости формирования самодостаточных инновационных контуров, способных функционировать в условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям, компетенциям и рынкам капитала. Консенсус академического сообщества относительно критической роли РИС в обеспечении технологической независимости и устойчивости национальной экономики обосновывают Е. А. Капогузов и А. М. Пахалов [1, с. 245]. Вектор научно-технологической политики России, ориентированный на достижение технологического суверенитета, предполагает трансформацию институциональной архитектуры инновационного развития и радикальное усиление роли государственного стратегического планирования, что детально аргументирует Е. Б. Ленчук [2, с. 234].

Методология стратегирования национальной экономики в период становления технологического суверенитета, разработанная В. Л. Квинтом, И. В. Новиковой, М. К. Алимурадовым и Н. И. Сасаевым, подчёркивает необходимость интеграции стратегического анализа, целеполагания и программирования в единую систему управления устойчивым развитием инновационных систем различных иерархических уровней [3, с. 59]. Концепция стратегирования как научной теории и практической методологии разработки стратегий представляет собой философско-методологическую основу для формирования интегрированного подхода к управлению РИС, учитывающего многомерность факторов внешней и внутренней среды [4, с. 28].

Теоретические основания исследования РИС эволюционировали от концепций национальных инновационных систем к пониманию критической роли региональной и локальной специфики инновационных процессов [5, p. 342]. Региональное измерение инновационной деятельности приобретает особую значимость в условиях пространственной неоднородности экономического развития, характерной для России, где дифференциация между регионами по уровню инновационного потенциала и результативности достигает критических значений [6, с. 120].

В фундаментальной работе «Regional innovation systems: competitive regulation in the new Europe» (1992) P. Cooke и K. Morgan [7, p. 367] определили структуру и функции РИС как комплекса взаимосвязанных акторов, институтов и механизмов, обеспечивающих генерацию, диффузию и коммерциализацию инноваций на субнациональном уровне. Вопросы координации деятельности федерального центра и субъектов Федерации, механизмов согласования интересов различных групп стейкхолдеров и формирования эффективной системы стратегического целеполагания актуализирует А. С. Новоселов [6, с. 116].

В теории конкурентных преимуществ наций M. E. Porter предложил концептуальную рамку для анализа факторов национальной и региональной конкурентоспособности [8, p. 855]. На основе компаративного анализа международного опыта О. Г. Голиченко выявил критическую важность институциональной среды, человеческого капитала, инфраструктуры и механизмов координации инновационной деятельности [9, с. 9].

Под устойчивым развитием РИС в настоящем исследовании понимается способность РИС обеспечивать долгосрочный рост инновационного потенциала при сохранении баланса экономических, социальных и экологических параметров, адаптивности к изменениям внешней среды и институциональной стабильности. Данная трактовка соответствует концепции «sustainable development» в её комплексной интерпретации [5, p. 26], охватывая: экономическую устойчивость; социальную устойчивость; экологическую устойчивость; институциональную устойчивость.

Вместе с тем существующие теоретические подходы к анализу РИС демонстрируют определённые ограничения. Классические теории РИС, разработанные в начале 1990-х годов, не учитывают современные вызовы цифровизации, геополитической турбулентности и необходимости обеспечения технологического суверенитета [10, p. 26]. Это создаёт необходимость формирования интегрированного подхода, синтезирующего концепцию стратегирования, теорию конкурентных преимуществ и современные методы стратегического анализа применительно к специфике российских РИС [11, с. 19].

Цель и задачи исследования

Цель настоящего исследования состоит в развитии методических основ стратегического анализа регионального инновационного развития в Российской Федерации, разработке

типологии внешних угроз и внутрисистемных уязвимостей устойчивому развитию РИС, а также в обосновании полного цикла функций управления РИС в условиях геополитической турбулентности и санкционного давления.

Для достижения указанной цели решаются следующие задачи: уточнение авторского определения стратегического анализа РИС; разработка иерархической типологии угроз и уязвимостей; характеристика полного цикла функций управления РИС; проведение сравнительного анализа регионального инновационного развития в России; формирование рекомендаций по нейтрализации угроз.

Методы исследования

Стратегический анализ РИС представляет собой комплексный процесс систематического исследования внутренней и внешней среды функционирования РИС с целью идентификации факторов, определяющих траектории их долгосрочного развития, а также формирования информационно-аналитической основы для принятия стратегических управленческих решений. В концепции стратегирования стратегический анализ выступает первым и критически важным этапом процесса разработки стратегии, предшествующим целеполаганию, программированию и реализации [4, с. 45].

Авторское определение: стратегический анализ РИС в аспекте управления устойчивым развитием представляет собой систематический процесс комплексного исследования совокупности эндогенных и экзогенных факторов, определяющих траектории долгосрочного развития пространственно-локализованных инновационных систем, включающий идентификацию и оценку внешних угроз и внутрисистемных уязвимостей, определение возможностей и ограничений инновационного развития, формирование информационно-аналитического базиса для разработки и реализации полного цикла функций управления РИС.

Методологический фундамент стратегического анализа РИС формируется на пересечении нескольких научных традиций. Теория РИС [7, p. 370] концептуализирует РИС как пространственно-локализованную совокупность взаимодействующих институтов и механизмов. Концепция национальных инновационных систем B. A. Lundvall рассматривает инновационную деятельность как процесс интерактивного обучения [5, p. 112]. Теория конкурентных преимуществ M. E. Porter вносит вклад через концепцию «Алмаза Портера» [8, p. 156]. Концепция стратегирования В. Л. Квинта предлагает систематизированную методологию на основе триады «анализ-целеполагание-программирование» [4, с. 67].

Современные подходы к анализу РИС эволюционируют в направлении формирования проблемно-ориентированной концепции (challenge-oriented regional innovation systems), ориентированной на решение масштабных социальных, экологических и технологических вызовов [10, p. 28].

Методология стратегического анализа РИС включает совокупность взаимодополняющих методов: SWOT-анализ; PEST-анализ и его расширенные версии (PESTEL, STEEPV); GAP-анализ; сценарное планирование; бенчмаркинг; метод экспертных оценок; форсайт-исследования и другие инструменты [3, с. 59; 2, с. 233].

Использование искусственного интеллекта. При подготовке настоящей рукописи автор использовал языковую модель Claude (Anthropic) в качестве вспомогательного инструмента для проверки логической структуры изложения и редактирования отдельных фрагментов текста. Все научные концепции, аналитические выводы, типология угроз, авторские определения и практические рекомендации разработаны лично автором. Ответственность за достоверность и оригинальность содержания статьи несёт автор.

Результаты исследования и их обсуждение

Типология угроз и уязвимостей устойчивому развитию РИС. Комплексная идентификация угроз и уязвимостей устойчивому развитию РИС требует многоуровневого анализа факторов внешней и внутренней среды. В теории стратегического анализа принято различать угрозы (внешние факторы риска), уязвимости (внутренние слабости системы) и риски (вероятность реализации негативного сценария). В системе документов стратегического планирования – Стратегии национальной безопасности и Стратегии экономической безопасности Российской Федерации – данная триада приобретает конкретное содержание применительно к инновационной сфере.

Вместе с тем применительно к РИС в настоящем исследовании дополнительно выделяется горизонтальный уровень – межрегиональные угрозы. Предлагается иерархическая типология, включающая четыре уровня: глобальный, национальный, региональный и межрегиональный. Иерархическая структура угроз и уязвимостей устойчивому развитию РИС представлена в таблице 1 (составлено на основе [6; 9; 12]).

Таблица 1 – Иерархическая структура угроз устойчивому развитию РИС Российской Федерации
Table 1 – Hierarchical structure of threats to the sustainable development of RIS of the Russian Federation

Уровень угрозы	**Категория / содержание угрозы (уязвимости)**	**Национальная цель (Указ № 309[5])**	**Уровень критичности**	**Механизмы нейтрализации**
Глобальный (внешний)	Геополитическая: санкционные ограничения на импорт критических технологий, оборудования, ПО; отключение от SWIFT	Технологическое лидерство	Высокий	Программы импортозамещения, развитие внутреннего производства критических технологий
Национальный (внешний)	Технологическая: технологические разрывы в микроэлектронике, станкостроении, приборостроении; зависимость от зарубежных комплектующих	Технологическое лидерство	Высокий	Стратегирование технологического развития, целевые НИОКР, НТИ
Национальный (внешний)	Экономическая: ограничение доступа к международным рынкам капитала и технологий, фрагментация глобальных цепочек стоимости	Устойчивая экономика	Высокий	Развитие внутренних источников финансирования инноваций, партнёрства с дружественными странами
Национальный (внешний)	Миграционная: отток квалифицированных кадров за рубеж (по данным ВШЭ, 2022-2024 гг. – свыше 100 тыс. специалистов)	Сохранение населения, здоровье, благополучие	Средний	Программы удержания талантов, повышение привлекательности исследовательской деятельности в РФ
Региональный (внутрисистемный)	Структурная (уязвимость): чрезмерная пространственная неоднородность: разрыв РРИИ НИУ ВШЭ между лидерами и аутсайдерами – до 10 раз [12, с. 34]	Комфортная среда для жизни	Высокий	Стратегия пространственного развития РФ, выравнивание условий
Региональный (внутрисистемный)	Финансовая (уязвимость): дефицит финансирования НИОКР: доля затрат менее 0,5 % ВРП в более чем 70 % регионов РФ; в среднем по стране – менее 1 % ВВП по итогам 2024 г.	Технологическое лидерство	Высокий	Увеличение бюджетного финансирования, механизмы ГЧП, налоговые стимулы
Региональный (внутрисистемный)	Институциональная (уязвимость): слабость механизмов координации участников инновационного процесса; фрагментация инфраструктуры [6, с. 120]	Эффективное государство	Средний	Координационные советы, платформы взаимодействия
Региональный (внутрисистемный)	Трансферная (уязвимость): разрыв между наукой и бизнесом: «долина смерти» инноваций; доля инновационно активных предприятий – 10-15 % в большинстве регионов [9, с. 10]	Технологическое лидерство	Высокий	Инфраструктура трансфера технологий, акселераторы, технопарки
Региональный (внутрисистемный)	Кадровая (уязвимость): дефицит квалифицированных кадров; старение научного сообщества; недостаточный приток молодых исследователей	Возможности для самореализации и развития талантов	Средний	Система подготовки кадров, программы переподготовки, целевые стипендии

Продолжение таблицы 1
Continuation of Table 1

Уровень угрозы	Категория / содержание угрозы (уязвимости)	Национальная цель (Указ № 309[5])	Уровень критичности	Механизмы нейтрализации
Региональный (внутрисистемный)	Инфраструктурная (уязвимость): недостаточное развитие инновационной инфраструктуры в периферийных регионах (менее 3 объектов на регион в 60 % субъектов РФ)	Комфортная среда для жизни	Средний	Создание технопарков, бизнес-инкубаторов, центров коллективного пользования
Межрегиональный (горизонтальный)	Конкурентная: усиливающаяся конкуренция между РИС за таланты, инвестиции, федеральные ресурсы; перетягивание кадров в регионы-лидеры	Возможности для самореализации и развития талантов	Средний	Механизмы межрегиональной кооперации, технологические консорциумы
Межрегиональный (горизонтальный)	Регуляторная: асимметрия региональных нормативных условий для инновационной деятельности; избыточная административная нагрузка [6, с. 120]	Эффективное государство	Низкий	Регуляторные песочницы, упрощение процедур, унификация требований

Полный цикл функций управления РИС. Управление устойчивым развитием РИС в современных условиях требует формирования комплексной системы, интегрирующей полный цикл функций управления. В настоящем исследовании выделяется семь функций: планирование, организация, координация, мотивация, контроль, регулирование и мониторинг. Интеграция элементов цикла управления в системе стратегического развития РИС представлена в таблице 2 (составлено на основе [12; 13; 14]).

Таблица 2 – Интеграция полного цикла функций управления в системе стратегического развития РИС
Table 2 – Integration of the complete management functions cycle in the strategic development system of RIS

Функция управления	Инструменты реализации	Целевые индикаторы	Ответственные органы	Горизонт	Нормативная основа
Планирование	Стратегии СЭР субъектов РФ, госпрограммы, дорожные карты, планы мероприятий, форсайт-исследования	Целевые показатели стратегий; доля НИОКР в ВРП ≥2 %; число новых технологий	Органы исполнительной власти субъектов РФ, профильные министерства	Долгосрочное (10-15 лет), среднесрочное (3-5 лет), краткосрочное (1 год)	№ 172-ФЗ[6]; Стратегия пространственного развития[7]; Указ № 309[5]
Организация	Создание департаментов, агентств, фондов; формирование технопарков, бизнес-инкубаторов; развитие кластеров	Количество объектов инновационной инфраструктуры; число резидентов технопарков; число кластеров	Региональные институты развития, агентства инноваций	Среднесрочное (3-5 лет)	№ 172-ФЗ[6]; региональные законы об инновационной деятельности
Координация	Координационные советы, межведомственные комиссии, платформы взаимодействия, технологические консорциумы	Количество согласованных программ и проектов; число участников кооперации; охват межрегиональных соглашений	Администрации субъектов РФ, координационные советы, межрегиональные ассоциации	Постоянная функция	№ 172-ФЗ[6]; Стратегия пространственного развития[7]; [13, с. 42]

[6] О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.
[7] Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р. Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202501060001.

Продолжение таблицы 2
Continuation of Table 2

Функция управления	Инструменты реализации	Целевые индикаторы	Ответственные органы	Горизонт	Нормативная основа
Мотивация	Налоговые льготы, гранты, субсидии, премии губернатора, конкурсы инновационных проектов, рейтинги, механизмы ГЧП	Объём предоставленной поддержки; количество поддержанных проектов; рост инновационной активности предприятий	ФОИВ экономического блока, фонды поддержки инноваций, институты развития	Краткосрочное и среднесрочное	Региональное законодательство о налоговых льготах
Контроль	Мониторинг реализации программ, оценка достижения КПЭ, аудит инновационных проектов, публичная отчётность	Процент достижения целевых показателей; эффективность расходов; соответствие плановым срокам	Контрольно-счётные органы, органы исполнительной власти	Ежегодно, по итогам периодов реализации	№ 172-ФЗ[6]; Указ № 309[5]
Регулирование	Региональные законы об инновациях, регуляторные песочницы, экспериментальные правовые режимы, процедуры актуализации стратегий	Количество принятых НПА; число экспериментальных правовых режимов; скорость корректировки стратегий	Законодательные собрания, правительства субъектов РФ	По мере необходимости	№ 172-ФЗ[6]; Стратегия пространственного развития[7]
Мониторинг	ИАС, геоинформационные системы, индикаторы раннего предупреждения, бенчмаркинг, Big Data и ИИ-аналитика	Полнота и своевременность данных; точность прогнозов; скорость выявления отклонений	Аналитические центры, институты развития, ФСГС	Непрерывно в режиме реального времени	РРИИ НИУ ВШЭ [12, с. 34]; GII WIPO [14, p. 15]

Стратегические ориентиры развития РИС определяются Стратегией пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года, Стратегией национальной безопасности, Стратегией экономической безопасности, Федеральным законом от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»[6] и Указом Президента о национальных целях развития[5].

Планирование представляет собой исходный и базовый элемент цикла управления РИС, заключающийся в определении целей, приоритетов, направлений и механизмов инновационного развития территорий на различных временных горизонтах[8]. Цифровизация стратегического планирования открывает новые возможности для повышения качества планирования [15, с. 1690].

Организация заключается в формировании организационной структуры управления инновационным развитием региона. Вопросы проектирования эффективных организационных форм взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и науки акцентирует А. С. Новоселов [6, с. 120].

Координация представляет собой самостоятельную функцию управления в силу специфики многоакторной структуры РИС. Необходимость адекватных механизмов координации обосновывает А. И. Татаркин [13, с. 48]. Механизмы координации включают вертикальную (через систему федеральных округов) и горизонтальную (через межрегиональные ассоциации) координацию.

Мотивация направлена на создание системы стимулов инновационной активности: налоговых преференций, грантов, субсидий, венчурного финансирования, механизмов ГЧП. Регулирование обеспечивает нормативно-правовую базу инновационной деятельности, включая регуляторные песочницы и экспериментальные правовые режимы.

[8] Гранберг А. Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. 4-е изд. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ. 2004. 495 с. ISBN 5-7598-0099-9.

Мониторинг представляет собой систему непрерывного наблюдения за состоянием и динамикой РИС. Сравнительный анализ лучших практик (бенчмаркинг) на основе РРИИ НИУ ВШЭ и GII WIPO предоставляет данные для сопоставления [12, с. 34]. Системы на основе машинного обучения способны прогнозировать траектории инновационного развития регионов [16, с. 81].

Стратегический анализ состояния РИС России: эмпирические данные. Стратегический анализ текущего состояния РИС России выявляет комплекс структурных диспропорций. РРИИ НИУ ВШЭ, рассчитываемый на основе более пятидесяти показателей, является основным инструментом оценки состояния РИС [12, с. 22].

Согласно данным Рейтинга инновационного развития субъектов Российской Федерации за 2024 год, Москва восьмой раз подряд занимает лидирующую позицию [12, с. 28]. Дифференциация значений РРИИ НИУ ВШЭ между лидерами и аутсайдерами достигает десятикратных размеров [12, с. 34]. Центральный федеральный округ концентрирует более сорока процентов совокупного инновационного потенциала России.

Высокая концентрация инновационной деятельности в крупных агломерациях порождает эффект вымывания ресурсов, при котором периферийные регионы де-факто выступают донорами – кадровыми, финансовыми и институциональными – для регионов-лидеров, не получая соразмерной отдачи. Квалифицированные специалисты мигрируют в Москву, Санкт-Петербург и другие инновационно развитые территории, а региональные бюджеты недополучают налоговую базу, которая формируется уже в месте приложения труда, а не в месте первоначальной подготовки кадров. Нейтрализация этой проблемы предполагает задействование нескольких компенсационных механизмов: межрегиональные соглашения о сотрудничестве в сфере инноваций позволяют формализовать разделение компетенций и распределение доходов от технологических проектов между субъектами Федерации; горизонтальное субсидирование через механизмы межбюджетных трансфертов создаёт условия для опережающего развития периферийных территорий; формирование технологических консорциумов позволяет включить периферийные РИС в цепочки создания стоимости в качестве полноценных участников.

Позиция России в GII WIPO 2025 года составляет шестидесятое место из ста тридцати девяти стран [14, p. 15]. Сильные стороны: человеческий капитал и наука – двадцать восьмое место [14, p. 87]. Слабые стороны: институциональная среда – семьдесят первое место. Лидерами мирового инновационного развития являются Швейцария, Швеция, Сингапур, США, Великобритания [14, p. 25].

Первая проблемная зона – хроническое недофинансирование НИОКР. По итогам 2024 года доля затрат составила менее 1,0 % ВВП, что существенно ниже показателей технологических лидеров (Южная Корея – 4,8 %, США – 3,5 %, Китай – 2,4 %) и пороговых значений для инновационной экономики [Росстат, 2025]. В более чем 70 % субъектов РФ доля затрат на НИОКР в ВРП не превышает 0,5 % [12, с. 34; 9, с. 9].

Вторая проблемная зона – слабость механизмов коммерциализации. Разрыв между генерацией новых знаний и их практическим применением фиксируют О. Г. Голиченко [9, с. 10] и А. С. Новоселов [6, с. 120]. Преодоление «долины смерти» инноваций требует создания региональных центров трансфера технологий и сети инжиниринговых центров.

Третья проблемная зона – дефицит квалифицированных кадров. Стагнацию численности персонала, занятого исследованиями и разработками, особенно в периферийных регионах, фиксирует анализ данных РРИИ НИУ ВШЭ [12, с. 34]. Старение научных кадров создаёт кадровые ограничения для РИС [17].

Четвёртая проблемная зона – институциональные барьеры. Избыточная административная нагрузка и недостаточная координация создают препятствия для эффективного функционирования инновационных экосистем [6, с. 120].

Пятая проблемная зона – низкая инновационная активность предприятий реального сектора. В большинстве регионов доля инновационно активных предприятий не превышает 10-15 % [9, с. 10; 6, с. 120].

Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития РИС России в рамках SWOT-анализа. Приведённый ниже анализ (таблица 3, составлено на основе [9; 12; 14]) представляет собой первый этап SWOT-анализа – идентификацию сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Дальнейшие этапы могут составить предмет

отдельного исследования. Анализ проведён на основе данных РРИИ НИУ ВШЭ [12, с. 34], GII WIPO [14, p. 25], а также работ Н. В. Зубаревич [18], А. С. Новоселова [6] и О. Г. Голиченко [9].

Таблица 3 – Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития РИС Российской Федерации в рамках SWOT-анализа
Table 3 – Identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Russian Federation RIS development within SWOT-analysis

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (Strengths)	**СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (Weaknesses)**
Значительный научно-образовательный потенциал в регионах-лидерах (Москва – 28-е место в GII WIPO по человеческому капиталу [14, p. 87]); развитые научные школы в фундаментальных исследованиях	Критическая пространственная неоднородность: разрыв РРИИ НИУ ВШЭ между лидерами и аутсайдерами достигает 10-кратного значения [12, с. 34]; Москва концентрирует более 40 % инновационного потенциала
Развитая система высшего образования и подготовки научных кадров; наличие крупных государственных научных центров	Хроническое недофинансирование НИОКР: доля затрат – менее 1,0 % ВВП по итогам 2024 года (Ю. Корея – 4,8 %, США – 3,5 %, Китай – 2,4 %)
Формирующаяся инновационная инфраструктура (более 200 технопарков, 300+ бизнес-инкубаторов в РФ)	Слабость механизмов коммерциализации: доля инновационно активных предприятий – 10-15 % в большинстве регионов [9, с. 10]
ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)	**УГРОЗЫ (Threats)**
Императив технологического суверенитета создаёт политический и финансовый приоритет для инноваций; Указ № 309[5] закрепляет технологическое лидерство в числе 7 национальных целей	Санкционные ограничения на импорт критических технологий, оборудования, программного обеспечения; технологические разрывы в микроэлектронике и станкостроении
Реализация Стратегии пространственного развития РФ до 2030 года[7]; программы импортозамещения, стимулирующие спрос на отечественные инновации	Ограничение доступа к международным рынкам капитала; риск дальнейшего углубления региональных диспропорций; позиция РФ в GII WIPO 2025 – 60-е место из 139 стран [14, p. 15]

Компаративный анализ российских РИС с инновационными регионами развитых стран выявляет существенные различия в институциональной организации и механизмах финансирования. Проблемно-ориентированные РИС (challenge-oriented regional innovation systems) европейских стран ориентированы на решение конкретных вызовов через мобилизацию ресурсов различных акторов [10, p. 35]. Россия демонстрирует существенное отставание по большинству субиндексов GII WIPO, за исключением человеческого капитала [14, p. 87].

Практические рекомендации по совершенствованию стратегического управления устойчивым развитием РИС. Выявленные структурные диспропорции и системные уязвимости российских РИС обусловливают необходимость системных институциональных преобразований. Приведённые ниже рекомендации вытекают непосредственно из результатов стратегического и SWOT-анализа и адресованы как федеральным, так и региональным органам государственной власти.

В условиях санкционных ограничений и императива обеспечения технологического суверенитета приоритетными направлениями развития РИС становятся: формирование внутренних компетенций в критических технологических доменах, развитие полных технологических цепочек от фундаментальных исследований до промышленного производства, создание механизмов ускоренного импортозамещения [19]. Необходимость концентрации ресурсов на прорывных направлениях обосновывают В. Л. Квинт с соавторами [3, с. 64].

Первая рекомендация касается создания межведомственного координационного совета по развитию РИС. Реализация межрегиональной инновационной политики требует специализированного института согласования. В состав такого совета следует включить: представителей АНО «Российский экспортный центр»; представителей Фонда «Сколково» и ВЭБ.РФ как ключевых институтов развития федерального уровня; полномочных представителей губернаторов субъектов Российской Федерации; представителей

профильных комитетов Государственной Думы (по науке и высшему образованию, по экономической политике) и Совета Федерации; руководителей региональных агентств инновационного развития и технопарков. Функции совета должны охватывать: согласование приоритетов межрегиональных инновационных программ и распределение федеральных ресурсов; мониторинг реализации межрегиональных проектов; разрешение межрегиональных споров; выработку рекомендаций по корректировке нормативно-правовой базы.

Вторая рекомендация связана с формированием региональных фондов пространственно-инновационного развития. В ряде субъектов Российской Федерации уже действуют региональные фонды поддержки инновационной деятельности, ориентированные преимущественно на поддержку отдельных предприятий за счёт средств регионального бюджета. Предлагаемые фонды принципиально отличаются по трём параметрам: по специализации (координация межрегиональных инновационных проектов и выравнивание пространственных диспропорций, а не поддержка отдельных предприятий внутри одного региона); по источникам финансирования (обязательное соучастие федерального бюджета через целевые трансферты и взносы нескольких субъектов Федерации, а не только региональные бюджеты); по целевой функции (формирование межрегиональных технологических консорциумов и нейтрализация эффекта вымывания ресурсов). Таким образом, предлагаемые структуры не дублируют, а дополняют существующую инфраструктуру поддержки инноваций.

Третья рекомендация направлена на преодоление недофинансирования НИОКР. Необходимо существенное увеличение бюджетных ассигнований и развитие механизмов ГЧП. Целевой показатель затрат на НИОКР следует установить на уровне не менее 2,0 % ВРП для инновационно ориентированных регионов. Стратегия пространственного развития[7] предусматривает дифференцированный подход к различным типам территорий.

Четвёртая рекомендация предполагает совершенствование системы стратегического планирования и управления РИС путём интеграции всех элементов цикла управления в единую целостную систему, функционирующую на принципах целенаправленности, системности, адаптивности и результативности. Цифровая платформа стратегического управления региональным инновационным развитием должна интегрировать функции планирования, координации, мониторинга и контроля, что обосновывают О. Ю. Смыслова и И. Н. Макаров [15, с. 1698].

Пятая рекомендация касается формирования региональных и межрегиональных технологических консорциумов, объединяющих научные организации, университеты, промышленные предприятия и институты развития для совместной реализации масштабных проектов по созданию критических технологий. Концепция технологического суверенитета предполагает создание национальных технологических инициатив, реализуемых через сеть региональных центров компетенций, что подчёркивают Е. А. Капогузов и А. М. Пахалов [1, с. 248].

Инновационная экосистема, в отличие от РИС, акцентирует внимание преимущественно на горизонтальных связях и самоорганизации участников [7, p. 367]. Перспективы дальнейших исследований связаны с углублённым анализом механизмов взаимодействия участников РИС и разработкой системы индикаторов раннего предупреждения о возникающих угрозах.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие ключевые выводы.

Во-первых, в условиях геополитической турбулентности, санкционного давления и императива обеспечения технологического суверенитета РИС приобретают критическое значение как пространственная основа формирования технологической независимости. Предложенная авторская трактовка устойчивого развития РИС в широком смысле концепции «sustainable development» позволяет преодолеть ограниченность традиционного понимания этого термина.

Во-вторых, разработанная иерархическая типология угроз и уязвимостей устойчивому развитию РИС включает четыре уровня – глобальный, национальный, региональный и межрегиональный, что позволяет более точно идентифицировать природу

дестабилизирующих факторов. Разграничение внешних угроз и внутрисистемных уязвимостей обеспечивает методологическую строгость классификации.

В-третьих, управление устойчивым развитием РИС требует реализации полного цикла функций управления, включающего семь взаимосвязанных элементов. Выделение координации и мониторинга в качестве самостоятельных функций обосновано спецификой многоакторной структуры РИС и высокой изменчивостью внешней среды.

В-четвёртых, стратегический анализ на основе данных РРИИ НИУ ВШЭ и GII WIPO выявляет критическую пространственную неоднородность инновационного развития, сопровождаемую эффектом вымывания ресурсов из периферийных регионов в пользу агломераций, а также системную проблему недофинансирования НИОКР: по итогам 2024 года доля затрат в ВВП составила менее 1,0 % при показателях технологических лидеров на уровне 3,5-4,8 %.

В-пятых, устранение выявленных диспропорций требует комплексных институциональных решений: создания межведомственного координационного совета с чётко очерченным составом и функциями, формирования региональных фондов пространственно-инновационного развития с федеральным соучастием, обеспечения компенсационных механизмов для периферийных регионов (межрегиональные соглашения, горизонтальные субсидии, целевые межбюджетные трансферты), а также цифровизации системы стратегического управления и мониторинга РИС.

Список источников / References

1. Капогузов Е. А., Пахалов А. М. Технологический суверенитет: концептуальные подходы и восприятие российскими академическими экспертами // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3(64). С. 244-250. [Kapoguzov, E. A., & Pakhalov, A. M. (2024). Technological sovereignty: conceptual approaches and perception by Russian academic experts. *Journal of the New Economic Association*, *3*(64), 244–250. (In Russian)] https://doi.org/10.31737/22212264_2024_3_244-250.

2. Ленчук Е. Б. Технологический суверенитет – новый вектор научно-технологической политики России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3(64). С. 232-237. [Lenchuk, E. B. (2024). Technological sovereignty – a new vector of Russia's scientific and technological policy. *Journal of the New Economic Association*, *3*(64), 232–237. (In Russian)] https://doi.org/10.31737/22212264_2024_3_232-237.

3. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимурадов, Н. И. Сасаев // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57-67. [Kvint, V. L., Novikova, I. V., Alimuradov, M. K., & Sasaev, N. I. (2022). Strategizing the technological sovereignty of the national economy. *Management Consulting*, 9(165), 57–67. (In Russian)] https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67.

4. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: монография. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС. 2019. С. 28-67. [Kvint, V. L. (2019). *The Concept of Strategic Management: a monograph*. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPA, 28–67. (In Russian)] ISBN 978-5-7844-0314-4.

5. Lundvall, B. A. (1992). *National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers, 26–342. ISBN 978-1-85567-063-9.

6. Новоселов А. С. Институциональные аспекты управления региональным и муниципальным развитием // Мир экономики и управления. 2024. Т. 24, № 3. С. 111-130. [Novoselov, A. S. (2024). Institutional Aspects of Managing Regional and Municipal Development. *The World of Economics and Management*, *24*(3), 111–130. (In Russian)] https://doi.org/10.25205/2542-0429-2024-24-3-111-130.

7. Cooke, P., & Morgan, K. (1992). Regional innovation systems: competitive regulation in the new Europe. *Geoforum*, *23*(3), 365–382. https://doi.org/10.1016/0016-7185(92)90048-9.

8. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 156–855. ISBN 978-0-684-84147-2.

9. Голиченко О. Г. Основные факторы развития национальной инновационной системы // Инновации. 2012. № 5(163). С. 4-18. [Golichenko, O. G. (2012). The main factors of the development of the national innovation system. *Innovations*, *5*(163), 4–18. (In Russian)] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-faktory-razvitiya-natsionalnoy-innovatsionnoy-sistemy-1.

10. Trippl, M., Baumgartinger-Seiringer, S., & Kastrup, J. (2024). Challenge-oriented regional innovation systems: towards a research agenda. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, *60*, 26–35. https://doi.org/10.61298/investigaciones-regionales.

11. Клейнер Г. Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. 2023. Т. 13, № 1. С. 6-19.

[Kleiner, G. B. (2023). The system paradigm as a theoretical basis for strategic economic management in modern conditions. *Management Sciences*, *13*(1), 6–19. (In Russian)] https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19.

12. Гохберг Л. М., Грачева Г. А., Дитковский К. А. [и др.]. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 8. М.: НИУ ВШЭ. 2023. С. 20-35. [Gokhberg, L. M., Gracheva, G. A., Ditkovsky, K. A. [et al.]. (2023). *Rating of innovative development of the subjects of the Russian Federation*, Issue 8. Moscow: Higher School of Economics, 20–35. (In Russian)] URL: https://www.hse.ru/primarydata/rir.

13. Татаркин А. И. Формирование региональных институтов пространственного развития Российской Федерации // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2012. № 6(24). С. 42-59. [Tatarkin, A. I. (2012). Formation of regional institutes of spatial development of the Russian Federation. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, *6*(24), 42–59. (In Russian)] URL: https://esc.isert-ran.ru/article/1036.

14. Global Innovation Index 2025 / Cornell University, INSEAD, WIPO. (2025). *Geneva: World Intellectual Property Organization*, 14–89. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2025/.

15. Смыслова О. Ю., Макаров И. Н., Гущин Д. В. Цифровизация и устойчивое развитие: новые вехи в пространственном планировании территорий России // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 7. С. 1683-1702. [Smyslova, O. Yu., Makarov, I. N., & Gushchin, D. V. (2024). Digitalization and sustainable development: new milestones in spatial planning of Russian territories. *Creative Economy*, *18*(7), 1683–1702. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/ce.18.7.121386.

16. Земцов С. П., Баринова В. А. Смена парадигмы региональной инновационной политики в России: от выравнивания к «умной специализации» // Вопросы экономики. 2016. № 10. С. 65-81. [Zemtsov, S. P., & Barinova, V. A. (2016). Paradigm shift of regional innovation policy in Russia: from alignment to "smart specialization". *Economic Issues*, *10*, 65–81. (In Russian)] https://doi.org/10.32609/0042-8736-2016-10-65-81.

17. Унтура Г. А. Инновационное развитие регионов России: неравномерность, кооперация и конкуренция // Регион: экономика и социология. 2015. № 1(85). С. 275-304. [Untura, G. A. (2015). Innovative development of Russian regions: unevenness, cooperation and competition. *Region: Economics and Sociology*, *1*(85), 275–304. (In Russian)] URL: https://rucont.ru/efd/357600.

18. Зубаревич Н. В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация. М.: Независимый институт социальной политики. 2010. 160 с. [Zubarevich, N. V. (2010). *Regions of Russia: inequality, crisis, modernization*. Moscow: Independent Institute of Social Policy. 160 p. (In Russian)] ISBN 978-5-98149-017-5.

19. Суховей А. Ф., Голова И. М. Дифференциация стратегий инновационного развития регионов как условие повышения эффективности социально-экономической политики в Российской Федерации // Экономика региона. 2020. Т. 16, Вып. 4. С. 1302-1317. [Sukhovey, A. F., & Golova, I. M. (2020). Differentiation of regional innovation development strategies as a condition for increasing the effectiveness of socio-economic policy in the Russian Federation. *The Economy of the Region*, *16*(4), 1302–1317. (In Russian)] https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-4-20.

Информация об авторе
А. И. Дергунов – ведущий консультант Департамента макроэкономического анализа и прогнозирования Минэкономразвития России; соискатель в РАНХиГС; SPIN-код: 7088-2449; сфера научных интересов: государственное экономическое прогнозирование, стратегическое пространственное планирование, инновационный рост, региональное развитие, государственное управление.

Information about the author
A. I. Dergunov – leading consultant of the Department of Macroeconomic Analysis and Forecasting, Ministry of Economic Development of the Russian Federation; PhD applicant at RANEPA; SPIN-code: 7088-2449; research interests: state economic forecasting, strategic spatial planning, innovative growth, regional development, public administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 02.04.2026; одобрена после рецензирования 23.06.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 04/02/2026; approved after reviewing 06/23/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 237-249.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):237-249.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.05
JEL: O3, Q01, R11
EDN: IRKDFR

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА: АНАЛИЗ УСПЕШНЫХ ПРАКТИК

Ирина Владимировна Семенова[1], Эльвира Рудольфовна Кузнецова[2]
Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Пермский край, Россия
[1]stillmay@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-2962-1591
[2]Elviratashgres@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-8579-2411

Аннотация. **Проблема.** Вопросы разработки и реализации региональных стратегий в контексте пространственно-инновационного развития Российской Федерации являются актуальными в теории и практике управления, что обусловлено спецификой и масштабами страны. В условиях изменений особое значение приобретает углублённый анализ устойчивых сильных сторон инновационных региональных систем. Исследование нацелено на поиск источников и подходов к формированию управленческих стратегий инновационного роста региона в целях его устойчивого развития. **Методология.** В статье использованы общенаучные методы анализа, синтеза и сравнения, а также методы контент-анализа, операционализации понятий и ситуационного анализа (кейс-стади). Для анализа устойчивого инновационного развития регионов разработана диагностическая модель на основе факторных индикаторов Глобального индекса инноваций. Обоснована применимость Глобального индекса инноваций на региональном уровне, проанализированы семь ключевых индикаторов инновационного развития территорий, адаптирована их связь со стратегической устойчивостью инновационного лидерства региона. Для анализа был выбран Пермский край, как один из лидеров инновационной активности Приволжского федерального округа, демонстрирующий устойчивые передовые позиции по всем показателям инновационного развития. **Результаты исследования.** Исследование показало устойчивую связь между индикаторами инновационного развития и практикой управления стратегической устойчивостью инновационного развития региона. Выявлено, что лидерские позиции инновационно ориентированного региона, нацеленного на стратегическое устойчивое развитие, объясняются развитой инфраструктурой, способствующей росту инноваций, высоким уровнем научно-технического потенциала, реализацией федеральных и региональных программ и мер инвестиционной поддержки, высоким уровнем взаимодействия государства, бизнеса и науки. Определены ключевые приоритеты региона как основа его инновационного развития. **Практическое применение.** Степень вовлечённости региона в инновационную инициативу на всех уровнях управления повышает управляемость процессом трансформации региона в сторону устойчивого инновационного роста и естественно интегрирует основные положения устойчивого развития в существующие региональные практики, политики и управленческие механизмы.

Ключевые слова: инновационное развитие региона, стратегическая устойчивость, управление стратегической устойчивостью, устойчивое развитие, управление инновационным развитием региона, практика инновационного развития региона, успешные практики

Для цитирования: Семенова И. В., Кузнецова Э. Р. Управление стратегической устойчивостью инновационного развития региона: анализ успешных практик // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 237-249. EDN: IRKDFR.

© Семенова И.В., Кузнецова Э.Р., 2026

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

STRATEGIC SUSTAINABILITY MANAGEMENT IN REGIONAL INNOVATION DEVELOPMENT: AN ANALYSIS OF BEST PRACTICES

Irina V. Semenova[1], Elvira R. Kuznetsova[2]
Perm State National Research University, Perm, Perm Krai, Russia
[1]stillmay@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-2962-1591
[2]Elviratashgres@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-8579-2411

Abstract. **Problem.** The design and implementation of regional strategies in the context of Russia's spatial and innovative development are critical in both theory and practice, driven by the country's specific characteristics and scale. Amid ongoing changes, an in-depth analysis of the sustainable strengths of regional innovation systems is particularly important. This study aims to identify sources and approaches for developing management strategies to foster innovative growth and ensure the sustainable development of regions. **Methodology.** The study employs general scientific methods (analysis, synthesis, comparison) as well as content analysis, conceptual operationalization, and situational analysis (case study). To assess sustainable innovative development, we developed a diagnostic model based on the factor indicators of the Global Innovation Index (GII). We substantiate the applicability of the GII at the regional level, analyze seven key indicators, and adapt them to the context of strategic sustainability. Perm Krai was selected as a case study due to its status as a leader in innovative activity in the Volga Federal District, consistently ranking high across all innovation metrics. **Research Results.** The study reveals a strong correlation between innovation development indicators and strategic sustainability management practices. The leadership position of this innovation-oriented region is attributed to its advanced innovation infrastructure, high scientific and technical potential, the implementation of federal and regional programs and investment support, as well as robust government-business-science collaboration. Key regional priorities underpinning its innovative development are identified. **Practical Application.** Greater regional engagement in innovation initiatives at all governance levels facilitates the transition toward sustainable innovative growth and naturally integrates key sustainability principles into existing regional practices, policies, and management mechanisms.

Keywords: innovative development of the region, strategic sustainability, strategic sustainability management, sustainable development, management of innovative development of the region, practice of innovative development of the region, best practices

For citation: Semenova, I. V., & Kuznetsova, E. R. (2026). Strategic sustainability management in regional innovation development: an analysis of best practices. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 237–249. (In Russian). EDN: IRKDFR.

Введение

Вопросы разработки и реализации региональных стратегий в контексте пространственно-инновационного развития Российской Федерации являются актуальными в теории и практике управления, что обусловлено спецификой и масштабами страны [1]. Пространственно-инновационное развитие региона сфокусировано на оптимизации территориального устройства за счёт гармоничного экономического, социального и экологического развития всех частей региона. Нацеленность региона на внедрении новых технологий, научных открытий и инновационных решений создаёт условия для технологического прогресса и модернизации экономики региона, привлекает инвестиции в высокотехнологичные отрасли, в малый и средний бизнес, формирует практики и политики эффективного управления инновационным развитием территории в стратегиях устойчивости и роста. Так, углублённый анализ инновационных региональных систем, от устойчивых сильных сторон до областей нераскрытого потенциала, является важной темой в теории и практике управления [2; 3; 4].

© Semenova, I.V., Kuznetsova, E.R., 2026

В рейтинге инновационной активности стран в 2025 г. Российская Федерация заняла 60 место среди 131 стран-участников международной оценки Глобального индекса инноваций[1] (Global Innovation Index), что является как результатом геополитического и экономического давления, так и закономерностью существующих системных противоречий развития национальной экономики, но не отвечает задачам государственного развития [2]. Эксперты доказывают главную роль регионального уровня в достижении устойчивого развития страны [5; 6]. Для достижения глобальной перспективы необходимо учитывать опасности и угрозы устойчивого развития современной рыночной среды и формировать новую концепцию устойчивого развития России, основанную на инновационных преобразованиях [7]. Для региональных экономик особую значимость приобретает адаптация и реализация принципов устойчивого развития к особенностям конкретных территорий путём мобилизации их инновационного потенциала. Значение инновационного фактора в обеспечении конкурентной устойчивости и технологического лидерства регионов России не вызывает дискуссий. Именно инновационная активность становится ключевой составляющей устойчивого развития экономики региона и государства в целом [8; 9].

Научная новизна исследования заключается в разработке подхода к диагностике стратегической устойчивости инновационного развития региона на основе адаптированных индикаторов Глобального индекса инноваций (ГИИ) с выделением управленческих рычагов воздействия.

Цель и задачи исследования

Цель статьи заключается в поиске и обосновании источников и подходов к формированию управленческих стратегий инновационного роста региона, обеспечивающих его стратегическую устойчивость на основе анализа успешных практик (на примере Пермского края). Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи: разработать диагностическую модель для оценки устойчивого инновационного развития региона на основе факторных индикаторов ГИИ; обосновать применимость ГИИ на региональном уровне и адаптировать его индикаторы для анализа стратегической устойчивости инновационного лидерства региона; провести анализ устойчивой связи между ключевыми индикаторами инновационного развития и практикой управления стратегической устойчивостью региона на примере Пермского края; выявить факторы и условия, обеспечивающие лидерские позиции инновационно ориентированного региона; определить ключевые приоритеты региона как основы его вовлечённости в инновационные инициативы.

Материалы и методы исследования

Для анализа устойчивого инновационного развития регионов были разработаны диагностические факторные показатели на основе модели ГИИ, включающей семь ключевых индикаторов инновационного развития: человеческий капитал и образование, развитие бизнеса, результативность креативной деятельности, знания и технологии, развитие рынка, инфраструктура, институты. ГИИ представляет собой комплексный инструмент оценки уровня инновационного развития стран мира и основан на множестве количественных и качественных индикаторов, отражающих различные аспекты инновационной активности территорий. Отслеживая прорывы в технологиях, бизнес-моделях, социальных инициативах и системных сдвигах, ГИИ показывает, как новые идеи преобразуют экономику и общество. Комплекс ключевых показателей ГИИ позволяет всесторонне оценить состояние национальной инновационной системы, выявить её сильные и слабые стороны. Этот инструмент используется правительствами и организациями для принятия стратегических решений, направленных на повышение конкурентоспособности экономики и реализацию целей устойчивого развития. В исследовании роли инноваций в целях устойчивого развития, на основе 544 англоязычных публикаций из базы Scopus и Web of Science в периоде с 2015 по 2023, был сделан вывод о значимости инструментов, использующих индикаторы инноваций, что позволяет выявить ключевые области для анализа и сформулировать стратегии для продвижения устойчивого развития через инновационную деятельность [10]. Инновации подпитывают прогресс, но их нельзя оценить одними лишь цифрами – ГИИ превратился из инструмента сравнительной оценки в ресурс для формирования инновационной политики, используемый во всём мире:

[1] Global Innovation Index 2025. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html.

почти 80 % государств используют ГИИ для формирования национальных инновационных стратегий[1]. Применимость ГИИ на региональном уровне обусловлена:

1. Универсальностью индикаторов – показатели ГИИ универсальны и подходят для регионального анализа, легко адаптируются к региональному масштабу;
2. Территориальной экспериментальностью – регион выступает перспективным полигоном для проведения экспериментов с целью масштабирования успешных решений;
3. Компарабельностью регионов – возможность сопоставления региональных особенностей;
4. Прикладной сфокусированностью – анализ детализированных аспектов региональных инноваций.

Результатом теоретического обобщения и адаптации ключевых индикаторов ГИИ на региональный уровень с использованием метода качественной систематизации и операционализации факторов стала разработка диагностических показателей, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика ключевых элементов стратегической устойчивости инновационного развития региона
Table 1 – Characteristics of key elements of strategic sustainability of innovative development of the region

Элементы инновационного развития региона / характеристика	**Влияние на стратегическую устойчивость инновационного развития региона**	
	Показатели инновационного развития	**Индикаторы стратегической устойчивости инновационного лидерства региона**
Человеческий капитал и образование / Отражает уровень развития человеческого потенциала и научно-технического прогресса в экономике региона	Доступность и качество образования, объём научных исследований и разработок, количество и мобильность высококвалифицированных кадров, вовлечённость в научно-техническую деятельность, государственное финансирование науки, институциональные условия и т. д.	Развитие интеллектуальных ресурсов региона, рост человеческого капитала, синергия бизнеса и науки, эффективное решение научных и производственных проблем, международная привлекательность региональной науки, привлечение и удержание талантливых специалистов, реализация масштабных научных инициатив
Развитие бизнеса / Оценивает уровень развития предпринимательской среды, динамику предпринимательской активности в экономике региона	Бизнес-климат и институциональная поддержка, доля малых и средних предприятий (МСП), уровень инвестиционной привлекательности, уровень развития корпоративного сектора и предпринимательской активности, уровень инфраструктуры для развития инновационного бизнеса, гибкость рынка труда и т. д.	Рост предпринимательской инициативы, развитие МСП, рост инвестиционной привлекательности МСП, интеграция бизнеса и науки, развитие экспортного и кадрового потенциала, рост коммерциализированных инновационных решений, рост качества жизни населения региона, рост экологической ответственности
Результативность креативной деятельности / Оценивает степень творческой активности, внедрения новых идей, технологий и решений, направленных на стимулирование устойчивого экономического роста региона	Количество патентов и зарегистрированных торговых марок, разработанных и использованных инновационных продуктов и услуг, уровень межрегионального сотрудничества и развития креативной индустрии и культуры потребления инновационных решений, уровень социальной активности	Формирование интеллектуальной собственности региона, рост коммерциализации инновационных разработок, инвестиционный рост, создание и реализация научно-технических результатов, развитие инновационной экосистемы региона, рост уровня активности инновационных предприятий, развитие бизнес-инкубаторов, стартап исследований, привлечение зелёных технологий и т. д.

Продолжение таблицы 1
Continuation of Table 1

Элементы инновационного развития региона / характеристика	Влияние на стратегическую устойчивость инновационного развития региона	
	Показатели инновационного развития	**Индикаторы стратегической устойчивости инновационного лидерства региона**
Развитие технологий и экономики знаний / Оценивает способность региона эффективно развивать технологические процессы, создавать новые знания, внедрять инновационные технологические решения и научные достижения в экономику региона	Количество организаций, внедряющих нововведения, доля затрат на исследования и разработки, численность исследователей, патентов, лицензий, объём публикаций в международных журналах, степень внедрения ИТ-решений в различные сферы жизни общества и производства, объём экспорта товаров высоких технологий	Рост инновационной активности предприятий и научно-образовательного потенциала региона, цифровая интеллектуализация региона, экспортная ориентация и технологический суверенитет региона, концентрация человеческого капитала, рост экологического благополучия
Развитие внутреннего рынка / Определяет условия для продвижения местных производителей, стимулирования спроса на продукцию и услуги, произведённые в регионе, интеграцию внутренних рынков в единое экономическое пространство страны	Уровень обеспеченности товарами и услугами местного производства, степень насыщенности потребительского спроса, условия конкуренции и защищённости производителя, оценка эффективности маркетинговый деятельности, уровень покупательской лояльности, индекс доступности финансовых ресурсов и т. д.	Независимость от импортных поставок, насыщенность высококачественными товарами местного производства, новые стимулы и вызовы для региональной предпринимательской инициативы, высокая покупательская способность региона, привлекательность региона для предпринимательства и инвестиций, справедливая конкуренция и правовая защищённость производителей
Инфраструктурная среда / Оценивает инфраструктурный потенциал региона для привлечения инвестиций, внедрения инновационных технологий и обеспечения комфортной деловой среды	Уровень физической (транспортная система, энергетика, связь, инженерные сети и т. д.), социальной (объекты здравоохранения, образования, культуры, спорта), экологической (переработки отходов, снижение уровня загрязнения окружающей среды, переход к возобновляемым источникам энергии и т. д.), инфраструктуры	Доступность региона для бизнеса и населения, снижение логистических издержек, высокая интеграция территории в национальные и международные экономические процессы, цифровая трансформация, рост качества жизни населения, экологическое благополучие, рост позитивного имиджа региона, привлечении экологически ориентированного бизнеса и т. д.
Институциональная среда / Оценивает институциональную среду региона, качество и эффективность институтов власти, управления, экономики и социальной сферы, определяющих возможности реализации инновационных проектов, создания новых технологий и развития бизнеса	Уровень правовой защиты и политического управления, степень защиты прав собственности, эффективность судебной системы, условия регулирования предпринимательской деятельности, качество управления и стабильность региональной политики, уровень социальной защиты населения, степень общественного консенсуса, степень доверия и сотрудничества между властью и населением	Формирование мотивационного, доверительного, правового инвестиционного климата в регионе, снижение коррупционной составляющей и повышение эффективности координационных усилий между обществом, бизнесом и властью, развитие финансовых рынков и банковской системы региона, социальная защищённость, рост качества взаимоотношений между населением и властью региона

Выделенные ключевые элементы устойчивого инновационного развития региона можно рассматривать в качестве региональных факторов «влияния», ориентирующих регион на инновационное развитие и обеспечивающих его стратегическую устойчивость.

В качестве метода исследования применялся метод кейс-стади, при помощи которого можно получить описание целостных моделей управления, а не отдельных методов и инструментов. Для анализа нами был выбран Пермский край – один из лидеров инновационной активности Приволжского федерального округа, демонстрирующий устойчивые передовые позиции по всем показателям инновационной активности [9]:

1. Разработанные передовые производственные технологии;
2. Используемые передовые производственные технологии;
3. Уровень инновационной активности организаций;
4. Затраты на инновационную деятельность организаций;
5. Индекс социально-экономических условий инновационной деятельности.

В соответствии с предложенной диагностической моделью по каждому из семи элементов ГИИ представлен анализ успешных практик Пермского края, которые могут стать инструментом рационализации управленческих решений, выявления скрытых управленческих способностей и создания основ для непрерывного регионального развития.

Анализ проводился на основе открытой информации, опубликованной в отчётах, периодических изданиях и на официальных сайтах регионов.

Характеризуя объект исследования как регион, отмечено, что экономический потенциал Пермского края основан на добыче полезных ископаемых, химической промышленности, металлургии и энергетическом секторе. Основой экономики региона выступает промышленный комплекс. Исторически Пермь и Пермский край – опорный край державы, и сегодня, по определению губернатора Д. Махонина, миссия края связана с работой оборонно-промышленного комплекса для развития страны и защиты её интересов[2]. С каждым годом Пермский край усиливает свои позиции в инновационном развитии, и, согласно последнему исследованию «Рейтинга инновационного развития субъектов РФ-2025»[3], регион практически по всем показателям входит в пятёрку регионов-лидеров ПФО, значительно (на 12 позиций) улучшил своё положение по сравнению с предыдущим рейтингом и зафиксировал повышение качества научно-технической и инновационной политики.

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования. Первостепенное значение в формировании инновационной системы региона отводится *человеческому капиталу и образованию,* что превращает экономику знаний и высоких технологий в ведущий сектор экономики на любом уровне управления, выступает фактором ускорения или замедления инновационного развития территории. Р. У. Гусманов, исследуя человеческий капитал как фактор инновационного развития региона, подчёркивает, что интенсификация инновационного роста региона предполагает повышение человеческого капитала в системных возможностях науки и образования [11]. Эмпирические исследования подтверждают, что высокий уровень человеческого капитала в экономике региона способствует ускоренному росту в отраслях, которые сами по себе интенсивно его используют, являются наукоёмкими и демонстрируют более высокие темпы роста [12]. Эксперты подчёркивают, что лидерство по инновационным преобразованиям и созданию уникальных (не имитационных) технологий принадлежит территориям с высоким уровнем человеческого потенциала, который и выступает фактором ускорения или замедления инновационного развития региона [12; 13]. Движущей силой любых принципиальных нововведений,

[2] Губернатор Дмитрий Махонин обозначил миссию Пермского края в ходе спецоперации // Business Class. URL: https://www.business-class.su/news/2022/10/03/gubernator-dmitrii-mahonin-oboznachil-missiyu-permskogo-kraya-v-hode-specoperacii.

[3] Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 10 / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Артемов, и др.; под ред. Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. URL: https://issek.hse.ru/news/1068199937.html.

как отмечают М. А. Валишвили и Е. Ф. Никитская, являются профессионалы и изобретатели, сформированные индустрией и обществом знаний [14]. В Пермском крае функционируют научные учреждения, университеты и исследовательские центры, занимающиеся разработкой новых технологий в области химии, нефтехимии, машиностроения и информационных технологий. Доход вузов Пермского края от реализации научно-исследовательских проектов для промышленного сектора достигает почти половины их бюджета. *С. Исаев, депутат законодательного собрания Пермского края, подчёркивает, что исследование реальных промышленных проблем позволяет вузам готовить востребованных на рынке специалистов, а академические работы преподавателей и студентов, основанные на реальных, а не гипотетических задачах, укрепляют позиции вузов в ведущих рейтингах*[4]. Декан экономического факультета ПГНИУ Т. Миролюбова считает, что такое сотрудничество даёт возможность вузам протестировать научные результаты для решения конкретных производственных задач[4]. Два ведущих пермских вуза – ПГНИУ и ПНИПУ – участвуют в самом масштабном федеральном проекте «Приоритет-2030», который нацелен на развитие отраслевого, территориального и исследовательского лидерства, создание нового научного знания, технологий и разработок для внедрения в российскую экономику и социальную сферу. Так усиливается взаимодействие между бизнесом и наукой, выстраивается сеть взаимовыгодного сотрудничества, привлекается внебюджетное финансирование для развития научной инфраструктуры, формируется устойчивый диалог между учёными и представителями бизнеса и «точки» роста вузов Прикамья[5].

Развитие бизнеса в регионе определяется деловым климатом, предпринимательской культурой, динамикой деловой активности, уровнем поддержки малого и среднего предпринимательства, гибкостью рынка труда. В диссертационном исследовании С. Л. Иванова развитие инновационного предпринимательства в российских регионах связывается с их преимуществами, которые выражаются в ускорении модернизационных процессов и внедрении лучших практик в экологической и социальной сфере, в запуске новых высокотехнологичных производств и повышении инвестиционной привлекательности территорий, в создании регионального рынка труда для высококвалифицированных специалистов и т. д. [15]. Развитие бизнеса на уровне МСП является фактором реализации научно-технического потенциала территорий. По оценке Р. Нельсона, основателя концепции национальных инновационных систем, именно предпринимательские фирмы являются «сердцем» национальных инновационных систем [15], формируют сектор быстрорастущих компаний и часто становятся источником радикальных технологических прорывов и создания уникальных решений. Бизнес-среда Пермского края характеризуется экономической готовностью эффективно интегрировать инновации в хозяйственную практику. В Прикамье реализуется Национальная технологическая инициатива (НТИ)[6], представляющая объединение компаний, предпринимателей, команд-инноваторов и экспертных сообществ, которые могут стать основой мировой экономики и создадут условия для глобального технологического лидерства России к 2035 году. Экосистема НТИ осуществляет информационно-консультационную поддержку инновационных компаний и команд и проводит специализированные акселераторы НТИ в рамках конкурсов Фонда содействия инновациям.

Результативность креативной деятельности региона является важным критерием оценки уровня его инновационного развития и отражает эффективность интеграции творческой энергии, идей и инновационных решений в процесс социально-экономического развития региона. Креативный потенциал находится в основе инновационного развития региона и часто, по мнению М. С. Стариковой, является скрытой возможностью, нематериальным ресурсом его нелинейного инновационного развития, проявляющегося в высоком уровне культуры, предпринимательства и науки. Это, подчёркивает исследователь, создаёт базу для прорывных региональных инноваций, формируя синергический эффект инновационного

[4] Его НИОКР – другим наука // Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8232117.
[5] Точки роста есть практически у всех вузов Прикамья // Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/5560327.
[6] Национальная технологическая инициатива // Invest in Perm. URL: https://investinperm.ru/innovatoram/nti.

развития [16]. Регионы становятся центрами притяжения креативных индустрий, а их развитие приобретает масштабы глобального тренда в экономических и культурных процессах, что является импульсом для наращивания экономического потенциала территорий и транслятором её локальной идентичности[7]. В Пермском крае в рамках нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика», по инициативе Губернатора Д. Махонина, запущена новая мера поддержки для предпринимателей из сферы креативных индустрий – льготный целевой микрозаём «Креативный»[8], предусматривающий займы по сниженной процентной ставке от 1,5 % годовых. Такая мера поддержки увеличит число устойчивых бизнес-проектов в творческой сфере, позволит им масштабироваться, внедрять инновационные решения и укреплять конкурентные позиции на российском и международном рынках. Создание подобных механизмов повышает инвестиционную привлекательность региона, формирует уникальный культурно-экономический профиль Пермского края, способствует расширению региональной экономики. Проект стартовал в 2025 году, и уже сейчас на пониженную ставку могут претендовать наука, общественное питание, информационно-коммуникационные технологии, телекоммуникации, социальное и молодёжное предпринимательство и другие сферы.

Развитие технологий и экономики знаний региона заключается в стремлении человечества к воспроизведению природы за счёт положительных инновационных изменений, которые становятся причиной и следствием радикальных технологических и структурных преобразований [17]. Профессор РАН Г. Х. Батов, концептуализируя формирование экономики знаний в регионе, подчёркивает, что знания в их фундаментальной основе приобретают форму интеллектуального капитала и материализуются в инновациях, являясь важнейшим ресурсом и непосредственной производительной силой развития [18]. Функционирование региона в концептуальных основах экономики знаний становится возможностью для реализации всего регионального потенциала, масштабирования интенсификации и совершенствования его технологической базы. В Прикамье есть все инструменты для укрепления и приумножения накопленного научно-технического потенциала – регион всегда славился мощным промышленным сектором, передовыми разработками и научными центрами. Планируется, что к 2030 году Пермский край войдёт в топ-15 рейтинга научно-технологического развития (НТР) среди субъектов РФ[9]. Для этого регион модернизирует действующие и вводит новые механизмы поддержки и развития научно-образовательной сферы, развивает особую экономическую зону «Пермь», научно-образовательный центр «Рациональное недропользование», программу «Профессионалитет» и т. д. Прикамье нацелено обеспечить технологический и кадровый суверенитет, рост выпуска высокотехнологической продукции.

Развитие внутреннего рынка региона отражается в открытости экономики региона для продвижения местных производителей и в возможностях интеграции в экономическое пространство страны на основе активизации инновационной ориентированности отраслей региона. И. В. Филимоненко отмечает, что переориентация потребностей региона на инновационные технологии меняет как структуру спроса и предложения, так и структуру экономики региона в направлении инновационного развития, а именно, формирования новых рынков инновационной продукции и нового качества региональных ресурсов [19]. Устойчивость развития региональных экономических систем обеспечивается системой локальных рынков на основе оптимизации управления процессами формирования инновационных рынков [19]. В 2025 году бюджетная поддержка предприятий АПК Прикамья[10]

[7] Регионы как центры притяжения креативных индустрий. URL: https://www.dvfu.ru/expertise/news/atr/regiony_kak_tsentry_prityazheniya_kreativnykh_industriy/.
[8] В Пермском крае запущена новая мера поддержки для креативных индустрий // Официальный сайт Пермского края. URL: https://permkrai.ru/news/v-permskom-krae-zapushchena-novaya-mera-podderzhki-dlya-kreativnykh-industriy.
[9] С 2025 года в Пермском крае заработает программа научно-технологического развития до 2030 года // Законодательное Собрание Пермского края. URL: https://pk.zsperm.ru/s1/archive/news/detail.php?ID=139118.
[10] АПК Прикамья реализовал 34 инвестпроекта на 1,8 млрд рублей за 2025 год // Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8400377?erid=F7NfYUJCUneTUx3sazVN.

позволила добиться роста производства сельскохозяйственной продукции, было реализовано 34 инвестиционных проекта, а в 2026 году инвестиционным проектам в сельхозсекторе начнут присваивать статус приоритетных. В 2026 году будет реализована федеральная программа «Комплексное развитие сельских территорий». В рамках проекта «Современный облик сельских территорий» будет проведена реконструкция очистных сооружений. В рамках нацпроекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» реализуются профильные проекты, такие как «Развитие малого агробизнеса», благодаря которому предприятия региона могут получить гранты на развитие фермерских хозяйств. Например, грант «Агротуризм» позволяет сельхозпроизводителям реализовывать проекты в сфере туризма. Благодаря проекту «Покупай Пермское» продукция региональных предприятий поступает в сетевые магазины, а рестораны приобретают продукцию местных производителей.

Инфраструктурная среда региона создаёт фундаментальные основы для привлечения инвестиций, внедрения инновационных технологий, обеспечивает комфортную деловую атмосферу в регионе. От уровня развития сегментов инфраструктуры, поддерживающих устойчивость и динамизм экономического роста, а это, прежде всего, транспорт, связь и телекоммуникации, информатизация экономического пространства, во многом зависит конкурентоспособность регионов [20]. Эксперты подчёркивают, что инфраструктурный потенциал инновационной экосистемы региона становится определяющим фактором экономического роста и технологического развития территорий, является ресурсом преодоления их средовой инновационной дифференциации, оказывает заметное влияние на структурные преобразования и модернизацию [20; 21]. Инфраструктурная среда Пермского края обеспечивает безопасность и надёжность коммуникаций, создаёт предсказуемые условия для инвестиционных вложений, формирует комфортное жизненное пространство, усиливает конкуренцию и повышает прозрачность взаимоотношений бизнеса и власти. Директор сети технопарков по модели Morion Digital О. Ягафаров подчёркивает, что кооперация является одной из главных ценностей технопарка[11], а рецепт успеха технопарка заключается в возможности собрать на площадке инфраструктурные, институциональные, технологические, образовательные и социальные активы, наполнить её квалифицированными талантами, технологическими предпринимателями, профильными инвесторами и технологическими компаниями, выстраивать коммуникацию 24/7 и тогда технопарк превращается в ядро экосистемы технологического предпринимательства. Инновационный территориальный кластер «Технополис «Новый Звёздный»[12] ориентирован на развитие ключевых направлений современной инженерии и производства и является специализированной площадкой для поддержки высокотехнологичных предприятий и научно-исследовательских организаций. Планы включают внедрение инновационных решений в области цифровой трансформации, экологически чистых технологий и роботизированных производств[13].

Институциональная среда региона охватывает широкий спектр аспектов политико-правовой институциональной среды, способствует формированию благоприятных условий для инновационного прогресса территории и включает совокупность тесно взаимодействующих правовых, политических, экономических, юридических и социально-культурных структур, определяющих условия и мотивы для осуществления инновационной активности [22]. Исследователи констатируют, что эффективность функционирования институциональной среды оказывает прямое воздействие на протекание инновационных процессов в регионах России – ускоряются создание и распространение новшеств, формируется мотивация для участников инновационной деятельности, облегчается доступ к финансированию и человеческим ресурсам, расширяется взаимодействие бизнеса и органов государственной власти [22]. В Пермском крае успешно функционирует «Корпорация развития Пермского края», которая создана для содействия развитию региональной экономики путём разработки инвестиционных и инфраструктурных проектов, привлечения инвестиций для их реализации. Для поддержки инновационной деятельности на уровне местного самоуправления в Пермском

[11] Одна из главных ценностей технопарка – кооперация // Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/6535862?erid=4CQwVszH9pWwJWcUrCG.
[12] Инновационный территориальный кластер «Технополис «Новый Звёздный». URL: https://ckp-rf.ru/ntirf/objects/itc/1793538.
[13] Элементы цифровых технологий внедрят в социнфраструктуру технополиса «Новый Звёздный». URL: https://permkrai.ru/news/elementy-tsifrovykh-tekhnologiy-vnedryat-v-sotsinfrastrukturu-tekhnopolisa-novyy-zvezdnyy.

крае работают муниципальные бизнес-инкубаторы, площадки для команд разработчиков, внебюджетные инновационные фонды, что формирует высокий уровень неформального доверия, предпринимательскую инициативу, творческое приложение инновационной способности общества. Губернатор Пермского края подчёркивает, что сегодня время возможностей для молодых и инициативных людей, а будущее за высокотехнологичными инициативами, поэтому Правительство Прикамья поддерживает перспективные проекты и способствует их реализации[14].

В результате определяются ключевые приоритеты региона как основа инновационного развития (рисунок 1).

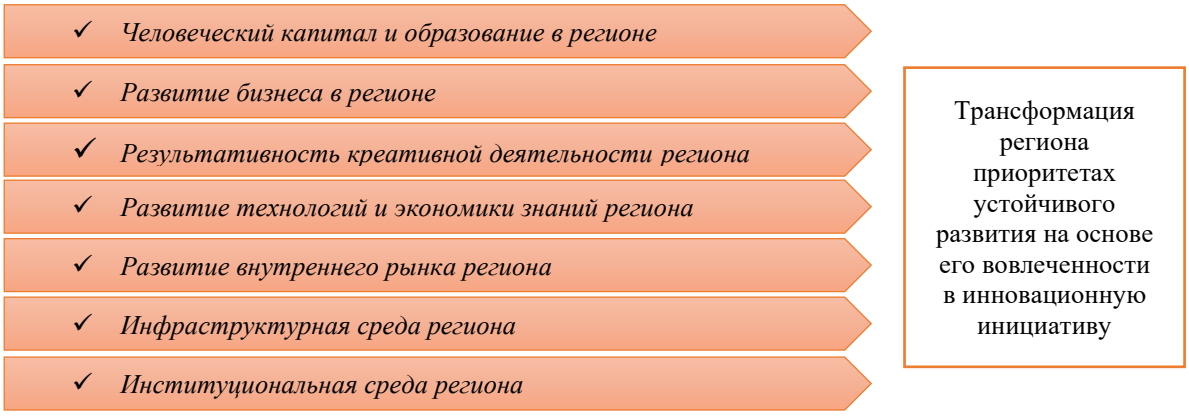


Рисунок 1 – Приоритеты инновационного развития региона
Figure 1 – Priorities for innovative development of the region

Степень вовлечённости региона в инновационную инициативу на основе ключевых приоритетов инновационного развития повышает управляемость процессом трансформации региона в сторону устойчивого инновационного роста и естественно интегрирует основные положения устойчивого развития в существующие региональные практики, политики и управленческие механизмы.

Обсуждение. Стратегическая устойчивость инновационного развития региона предполагает создание условий для стабильного долгосрочного функционирования региональной экономики, способствуя её адаптивности к внешним воздействиям и внутренним изменениям. Сформирована довольно широкая институциональная основа для повышения инновационности региона, от федеральных и региональных программ развития территорий до совершенно конкретных точечных проектов поддержки его устойчивого инновационного развития. Инновационное лидерство регионов России остаётся в центре внимания, является объектом постоянного мониторинга и целевым ориентиром в управлении устойчивым региональным развитием [9]. Вместе с тем экономическая дифференциация территорий России, положение регионов-доноров и регионов, функционирующих в рамках федеральных дотаций, обусловливает необходимость формирования национально ориентированного подхода к устойчивому развитию регионов на основе сбалансированных показателей их инновационных источников и возможностей [2; 3; 4; 9].

Регион не развивается изолированно, а постоянно находится под влиянием прошлых и внешних решений и обстоятельств, функционирует в непрерывном историческом, географическом, национальном, международном контексте, формирует свои паттерны поведения, особый эволюционный путь [23]. Теоретический фундамент постоянного обновления региона, создания новых траекторий роста, смены технологической парадигмы, «переизобретения» смещается от природных ресурсов и эффекта масштаба в сторону институтов и межрегиональных связей с учётом накопленных традиций, специализаций и особенностей [23]. Возникает необходимость разработки методологии мониторинга и сбалансированной системы индикаторов привлекательности региона с точки

[14] Государственная поддержка инновационной деятельности // Администрация Пермского края. URL: https://amsp.permkrai.ru/novosti/?id=295961.

зрения его способности к реализации конкурентных преимуществ в экономике, экологии и социальной сфере благодаря имеющимся ресурсам, существующим традициям и качеству управления для формирования стратегических планов и программ устойчивого инновационного развития территорий [7]. Достижение триединой проблемы согласованного сочетания экономической продуктивности, социальной справедливости и экологического благополучия требует разработки принципиально новых подходов к стимулированию инновационных преобразований, «формирования новой логики развития инноваций» и непротиворечивого достижения целей устойчивого инновационного развития региона [2].

Выводы

В ходе исследования на основе ключевых положений устойчивого развития адаптированы факторные показатели Глобального индекса инноваций к региональному уровню. Это позволило разработать оригинальный диагностический подход к оценке устойчивого инновационного развития региона, представленный в виде качественной модели, структурирующей семь ключевых элементов инновационной системы. Предложенная модель даёт возможность идентифицировать направления управленческого воздействия и служит инструментом для выявления «точек роста» инновационной активности территории.

Результаты исследования могут быть полезны экономистам-исследователям и региональным управленцам, занимающимся проблемами региональной экономики, стратегического планирования и устойчивого инновационного развития. Формирование инновационного лидерства региона как особой экосистемы, в которой взаимодействуют государство, бизнес и наука, позволяет переносить технологии из научных лабораторий в промышленное производство и создавать конкурентные преимущества территории. Вовлечение региона в коммуникационную среду инноваций может стать практико-ориентированным механизмом для выращивания инновационных чемпионов и тиражирования успешных управленческих практик.

Вместе с тем за рамками исследования остались критические аспекты, сдерживающие дальнейшее развитие региона по каждому из элементов диагностической модели. В качестве перспективного направления рассматривается количественная операционализация предложенной модели, предполагающая разработку интегрального показателя и обоснование системы весовых коэффициентов на основе методов многомерного статистического анализа.

Список источников / References

1. Восканов М. Э., Батраков Е. А., Юнаев З. В. Развитие региональных социально-экономических систем: вопросы стратегического планирования // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 10. С. 6935-6948. [Voskanov, M. E., Batrakov, E. A., & Yunaev, Z. V. (2025). Development of regional socio-economic systems: issues of strategic planning. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *15*(10), 6935–6948. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.15.10.124001. EDN: LHZIAE.

2. Воронов А. С. Управление устойчивым инновационным развитием региональных социально-экономических систем: автореф. на соиск. ученой степ. док. экон. наук: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями). Москва, 2021. 53 с. [Voronov, A. S. (2021). *Management of sustainable innovative development of regional socio-economic systems*: (Doctor Thesis). Moscow, 53 p. (In Russian)] URL: https://www.dissercat.com/content/upravlenie-ustoichivym-innovatsionnym-razvitiem-regionalnykh-sotsialno-ekonomicheskikh-siste.

3. Цвиль М. П. Устойчивое развитие: определение, история развития, цели // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 8(118). С. 5-9. [Tsvil, M. P. (2024). Sustainable development: definition, history of development, goals. *Universum: Economics and Jurisprudence*, *8*(118), 5–9. (In Russian)] EDN: UXZPIS.

4. Сумина Е. В., Бадюков А. А. Социальные и инновационные приоритеты модели устойчивого развития региона // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14, № 2. С. 583-602. [Sumina, E. V., & Badyukov, A. A. (2024). Social and innovative priorities of the model of sustainable development of the region. *Russian Journal of Innovation Economics*, *14*(2), 583–602. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/vinec.14.2.121001.

5. Коршунов И. В. Устойчивое развитие в стратегиях регионов: Выбираемые подходы и решения // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 1. С. 15-28. [Korshunov, I. V. (2023). Sustainable

development in regional strategies: Selected approaches and solutions. *Economy of Region*, *19*(1), 15–28. (In Russian)] https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023–1-2.

6. Алферова Т. В. Становление концепции устойчивого развития: региональный аспект // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 1. С. 252-263. [Alferova, T. V. (2021). Formation of the concept of sustainable development: a regional aspect. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, *1*, 252–263. (In Russian)] https://doi.org/10.15593/2224–9354/2021.1.19.

7. Митяков С. Н. Новые цели устойчивого развития России // Развитие и безопасность. 2023. № 1. С. 21-35. [Mityakov, S. N. (2023). New goals of sustainable development of Russia. *Development and Security*, *1*, 21–35. (In Russian)] https://doi.org/10.46960/2713-2633_2023_1_21.

8. Головко М. В., Цуверкалова О. Ф. Инновационная активность как составляющая устойчивого развития экономики региона // Экономические исследования. 2016. № 2. Порядковый номер: 2. [Golovko, M. V., & Tsuverkalova, O. F. (2016). Innovative activity as a component of sustainable development of the region's economy. *Economic Research*, *2*, Article 2. (In Russian)] EDN: WCOICV.

9. Кузнецова Э. Р., Семенова И. В., Смирнова М. П. Формирование профиля стратегической устойчивости инновационного лидерства регионов в показателях его инновационной активности // Экономика и предпринимательство. 2025. № 11(184). С. 598-602. [Kuznetsova, E. R., Semenova, I. V., & Smirnova, M. P. (2025). Formation of a profile of strategic sustainability of innovative leadership of regions in terms of its innovation activity. *Economics and Entrepreneurship*, *11*(184), 598–602. (In Russian)] EDN: QAKAYU.

10. Dzhunushalieva, G., & Teuber, R. (2024). Roles of innovation in achieving the Sustainable Development Goals: a bibliometric analysis. *Journal of Innovation and Knowledge*, *9*(2), Article 100472. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100472.

11. Гусманов Р. У., Субхангулов Р. Р. Человеческий капитал как фактор инновационного развития региона // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 11-1. С. 130-133. [Gusmanov, R. U., & Subkhangulov, R. R. (2022). Human capital as a factor of innovative development of the region. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*, *11-1*, 130–133. (In Russian)] https://doi.org/10.23672/h2222-1195-7268-k. EDN: JKHSJT.

12. Hirsch, C., & Sulis, G. (2009). Schooling, Production Structure and Growth: An Empirical Analysis on Italian Regions. *Rivista Italiana Degli Economisti*, *14*(3), 395–420. https://doi.org/10.1427/31426.

13. Устинова К. А. Человеческий капитал как фактор инновационного развития региона: теоретические аспекты // Проблемы современной экономики. 2012. № 3(43). С. 252-257. [Ustinova, K. A. (2012). Human capital as a factor of innovative development of the region: theoretical aspects. *Problems of Modern Economics*, *3*(43), 252–257. (In Russian)] EDN: PVRQFP.

14. Валишвили М. А., Никитская Е. Ф. Человеческий капитал в контексте инновационного развития экономики региона // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-17. С. 3785-3790. [Valishvili, M. A., & Nikitskaya, E. F. (2015). Human capital in the context of the innovative development of the region's economy. *Fundamental Research*, *2-17*, 3785–3790. (In Russian)] EDN: TWTRBB.

15. Иванов С. Л. Развитие инновационного предпринимательства в российских регионах: Специфика, проблемы, основные направления: автореф. на соиск. ученой степ. канд. экон. наук: 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (специализация – региональная экономика). Вологда, 2024. 26 с. [Ivanov, S. L. (2024). *Development of innovative entrepreneurship in Russian regions: Specifics, problems, main directions*: (PhD Thesis). Vologda, 26 p. (In Russian)] URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_012702502/?ysclid=mtio5g3ayo883745757.

16. Старикова М. С., Безуглый Э. А., Шахов В. В. Креативный потенциал как основа инновационного развития региона // Вопросы инновационной экономики. 2018. Т. 8, № 2. С. 235-254. [Starikova, M. S., Bezugly, E. A., & Shakhov, V. V. (2018). Creative potential as the basis of innovative development of the region. *Russian Journal of Innovation Economics*, *8*(2), 235–254. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/vinec.8.2.39150. EDN: XTUDHN.

17. Попов Е. В., Власов М. В., Кочетков Д. М. Влияние экономики знаний на экономическое развитие российских регионов: методика измерения и практическое применение // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2016. № 4(31). С. 106-116. [Popov, E. V., Vlasov, M. V., & Kochetkov, D. M. (2016). The influence of the knowledge economy on the economic development of Russian regions: measurement methodology and practical application. *Perm University Herald. Economy*, *4*(31), 106–116. (In Russian)] https://doi.org/10.17072/1994-9960-2016-4-106-116. EDN: XDYBRL.

18. Батов Г. Х. Концепция формирования экономики знаний в регионе // Региональная экономика: теория и практика. 2017. Т. 15, № 2(437). С. 212-221. [Batov, G. H. (2017). The concept of formation of the knowledge economy in the region. *Regional Economy: Theory and Practice*, *15*(2-437), 212–221. (In Russian)] EDN: XVBQBH.
19. Филимоненко И. В. Роль и место локальных рынков в устойчивом развитии региона // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3. Порядковый номер: 420. [Filimonenko, I. V. (2014). The role and place of local markets in the sustainable development of the region. *Modern Problems of Science and Education*, *3*, Article 420. (In Russian)] EDN: SYZPUH.
20. Плисецкий Е. Л., Плисецкий Е. Е. Инфраструктурный потенциал территории как фактор устойчивого регионального развития // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 3. С. 165-186. [Plisetsky, E. L., & Plisetsky, E. E. (2020). Infrastructural potential of the territory as a factor of sustainable regional development. *Public Administration Issues*, *3*, 165–186. (In Russian)] EDN: WBNREP.
21. Победин А. А. Инфраструктурный потенциал инновационной экосистемы региона: модели и методики оценки // Управление. 2025. Т. 13, № 2. С. 42-55. [Pobedin, A. A. (2025). Infrastructural potential of the innovation ecosystem of the region: models and assessment methods. *Management*, *13*(2), 42–55. (In Russian)] https://doi.org/10.26425/2309-3633-2025-13-2-42-55. EDN: LYTHJU.
22. Яшин С. Н., Яшина Н. И., Захарова Ю. В. Институциональная среда как фактор инновационного развития регионов РФ // Управленческий учет. 2021. № 11-2. С. 556-561. [Yashin, S. N., Yashina, N.I., & Zakharova, Yu. V. (2021). The institutional environment as a factor of innovative development of the regions of the Russian Federation. *Managerial Accounting*, *11-2*, 556–561. (In Russian)] https://doi.org/10.25806/uu11-22021556-561. EDN: PLCYBY.
23. Martin, R., & Sunley, P. (2006). Path Dependency and Regional Economic Evolution. *Journal of Economic Geography*, *6*(4), 395–437. https://doi.org/10.1093/jeg/lbl012.

Информация об авторах
И. В. Семенова – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции ПГНИУ; SPIN-код: 4572-1584, РИНЦ Author ID: 852970;
Э. Р. Кузнецова – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции ПГНИУ; SPIN-код: 9914-5080, РИНЦ Author ID: 656474.

Information about the authors
I. V. Semenova – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing, and Commerce, Perm State University; SPIN-code: 4572-1584, RSCI Author ID: 852970;
E. R. Kuznetsova – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Department of Management, Marketing, and Commerce, Perm State University; SPIN-code: 9914-5080, RSCI Author ID: 656474.

Вклад авторов:
Семенова И. В. – разработка методологии исследования, обоснование его результатов.
Кузнецова Э. Р. – научное руководство исследованием, теоретическое осмысление темы исследования, обсуждение результатов исследования и формирование его ключевых выводов.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:
Semenova I. V. – development of the research methodology, substantiation of its results.
Kuznetsova E. R. – scientific supervision of the research, theoretical understanding of the research topic, discussion of the research results, and formulation of its key conclusions.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.05.2026; одобрена после рецензирования 14.07.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 05/14/2026; approved after reviewing 07/14/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 250-265.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):250-265.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК [005.332.4:005.336]:658
JEL: L81, M21, O12
EDN: IZLHBV

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ И ОЦЕНКЕ УРОВНЯ КОНКУРЕНТНОСТИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Татьяна Сергеевна Ушкалова
Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия,
t.s.matyazh@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0007-9679-1482

Аннотация. **Проблема.** В условиях повышенной турбулентности внешней среды и усиления конкуренции на рынке возрастает объективная потребность в разработке инструментария, позволяющего оценивать не только внутренние ресурсы предприятия, но и его способности использовать возможности внешнего микроокружения для формирования устойчивых конкурентных преимуществ и получения долгосрочного экономического эффекта. Существующие методы анализа внешней среды не адаптированы к контексту исследования, что обуславливает необходимость разработки нового научно-методического подхода. **Методология.** Проведённое исследование базируется на методах научной абстракции, формализации, научного синтеза и обобщения, статистическом и графическом методах, а также методе логического анализа и систематизации. Теоретической основой исследования выступает концепция стратегического формирования конкурентоспособности ресурсного потенциала предприятия. **Результаты исследования.** Разработан научно-методический подход MILIS[1]-оценки уровня обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом. Процессная основа подхода включает пять этапов. На первом этапе происходит идентификация возможностей внешней микросреды для каждого элемента ресурсного потенциала. Второй этап связан с формированием системы локальных показателей для элементов рыночного, информационного, трудового, инвестиционного и снабженческого потенциала. Третий этап предполагает непосредственный расчёт локальных и интегральных показателей. Четвёртый этап заключается в определении шага интервала по формуле Стерджесса и распределении предприятий по четырём зонам: риска, развития, стабильности и лидерства. **Практическое применение.** Апробация подхода на примере семи дистрибуторских компаний Донецкой Народной Республики подтвердила его работоспособность и позволила выявить дифференциацию уровней конкурентности по каждому элементу потенциала. Предложенный подход может использоваться предприятиями для диагностики уровня обеспеченности конкурентным ресурсным потенциалом, выявления проблемных зон, разработки и обоснования стратегических решений, направленных на повышение конкурентоспособности за счёт полноценного использования имеющихся возможностей внешней микросреды.

Ключевые слова: конкурентность, возможности, внешняя микросреда, ресурсный потенциал, внешняя составляющая ресурсного потенциала, MILIS-оценка, дистрибуторские компании

Для цитирования: Ушкалова Т. С. Современный подход к анализу и оценке уровня конкурентности ресурсного потенциала хозяйствующих субъектов // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 250-265. EDN: IZLHBV.

© Ушкалова Т.С., 2026

[1] MILIS (Multiple Instance Learning with Instance Selection) – метод машинного обучения, используемый для классификации объектов на основе пакетов данных (множеств экземпляров).

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

A MODERN APPROACH TO THE ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS LEVEL OF THE RESOURCE POTENTIAL OF ECONOMIC ENTITIES

Tatiana S. Ushkalova
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia,
t.s.matyazh@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0007-9679-1482

Abstract. **Problem.** In conditions of increased environmental turbulence and intensified market competition, there is a growing objective need to develop tools that allow for the assessment not only of a company's internal resources but also its capabilities to leverage opportunities in the external microenvironment for the formation of sustainable competitive advantages and the achievement of long-term economic effects. Existing methods for analyzing the external environment are not adapted to the research context, necessitating the development of a new scientific and methodological approach. **Methodology.** The research conducted is based on the methods of scientific abstraction, formalization, scientific synthesis and generalization, statistical and graphical methods, as well as the method of logical analysis and systematization. The theoretical basis of the research is the concept of strategic formation of the competitiveness of an enterprise's resource potential. **Research Results.** A scientific and methodological approach, MILIS-assessment, has been developed for evaluating the level of a company's provision with competitive resource potential. The process-based framework of the approach includes five stages. The first stage involves identifying external microenvironment opportunities for each element of the resource potential. The second stage is related to the formation of a system of local indicators for the elements of market, informational, labor, investment, and supply potential. The third stage involves the direct calculation of local and integral indicators. The fourth stage consists of determining the interval step using Sturges' formula and distributing companies into four zones: risk, development, stability, and leadership. **Practical Application.** The approbation of the approach using the example of seven distribution companies in the Donetsk People's Republic has confirmed its operability and revealed the differentiation of competitiveness levels for each element of potential. The proposed approach can be used by enterprises for diagnosing the level of provision with competitive resource potential, identifying problem areas, and developing and justifying strategic decisions aimed at increasing competitiveness through the full utilization of available external microenvironment opportunities.

Keywords: competitiveness, opportunities, external microenvironment, resource potential, external component of resource potential, MILIS assessment, distribution companies

For citation: Ushkalova, T. S. (2026). A modern approach to the analysis and assessment of the competitiveness level of the resource potential of economic entities. *Scientific Journal "Manager"*, 3(117), 250–265. (In Russian). EDN: IZLHBV.

Введение

Сегодня торговля в России является наиболее активно развивающейся и адаптивной отраслью народного хозяйства. Подобная гибкость обусловлена высокой степенью неопределённости и турбулентности внешней среды, обязывающий предприятия постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям для поддержания должного уровня конкурентоспособности. За последние несколько лет в отрасли наблюдался ряд изменений, вызванных влиянием различных факторов, таких как макроэкономическая и политическая ситуация в стране и мире, перманентное развитие технологий и т. д. [1].

Подобные изменения ставят перед компаниями ряд серьёзных вызовов, решать которые необходимо с учётом объективной оценки и глубокого анализа внешней среды, поскольку именно там формируются возможности и ограничения развития. В условиях жёсткой рыночной конкуренции заниматься лишь хозяйственной деятельностью недостаточно. Важной составляющей для предприятий становится целесообразность всеобъемлющей диагностики развития внешней среды [2].

© Ushkalova, T.S., 2026

Таким образом, понимание специфики и особенностей внешней среды, а также выявление и использование возможностей, в т. ч. по потенциалу необходимых ресурсов, становится обязательным условием для успешного функционирования предприятия.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является разработка и обоснование авторского научно-методического подхода MILIS-оценки уровня обеспечения предприятий сферы услуг конкурентным ресурсным потенциалом, базирующегося на выявлении и использовании возможностей внешней микросреды предприятия. Для достижения цели в работе решены следующие задачи: уточнён понятийно-категориальный аппарат в части конкурентности внешних составляющих ресурсного потенциала (рыночной, информационной, трудовой, инновационной, снабженческой); сформирована система локальных и интегральных показателей для оценки уровня конкурентности каждого элемента внешней составляющей ресурсного потенциала; разработан подход к интерпретации результатов оценки путём распределения предприятий по зонам обеспечения конкурентным ресурсным потенциалом; предлагаемый научно-методический подход апробирован на примере дистрибуторских компаний Донецкой Народной Республики для верификации его практической применимости.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели использованы следующие методы: научной абстракции (при выделении ключевых возможностей внешней микросреды, наиболее значимых для формирования конкурентности ресурсов); формализации (для представления авторских определений и методических положений в виде структурированных таблиц и логических схем); научного синтеза и обобщения (для формирования системы локальных показателей); статистический (для определения оптимальной величины шага интервала при построении шкалы распределения предприятий по зонам обеспечения конкурентным потенциалом); графический (для визуализации полученных результатов); логического анализа и систематизации (для подготовки итоговых выводов).

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и обсуждение

Успех любой компании на рынке обусловлен качественными и востребованными товарами и услугами, обеспечивающими рост оборота и, как результат, рыночной доли. Однако отметим, что предприятие является открытой системой и, как такая система, оно имеет не только «выход» – товарооборот, но и «вход», обеспечивающий поступление конкурентных ресурсов, это обстоятельство обуславливает важность анализа его внешней среды. Уточним, что речь идёт об анализе только микросреды. Макросреда создаёт направления развития предприятия (например, импортозамещение), однако возможностью, которую можно использовать, это станет только в случае её обеспечения определёнными действиями субъектов микроокружения (например, если в государстве нет производителей импортозамещающих товаров, то, следовательно, возможность реализовывать населению подобную продукцию отсутствует). Следует отметить, что, по мнению автора, возможности внешней микросреды не существуют абстрактно, они всегда связаны с конкретными элементами ресурсного потенциала через взаимодействие с внешними агентами. Именно это утверждение объясняет основной фокус исследования на микросреде рассматриваемых предприятий.

Современная научная литература [3; 4; 5] предлагает различные методы для анализа внешней микросреды предприятия («5 сил» М. Портера, методы бенчмаркинга и т. д.). Однако для оценки ресурсного потенциала и тем более его конкурентных возможностей ни один из рассмотренных методов не может быть использован, поскольку они учитывают возможности внешней среды не в полной мере и достаточно фрагментарно, а также не отражают как именно возможности микросреды коррелируются с элементами ресурсного потенциала предприятия и трансформируются в его конкурентные преимущества. Исходя из этого, целесообразно обосновать механизм анализа внешнего ресурсного потенциала с точки зрения его конкурентоспособности в рамках соответствующего научно-методического подхода, представленного на рисунке 1.

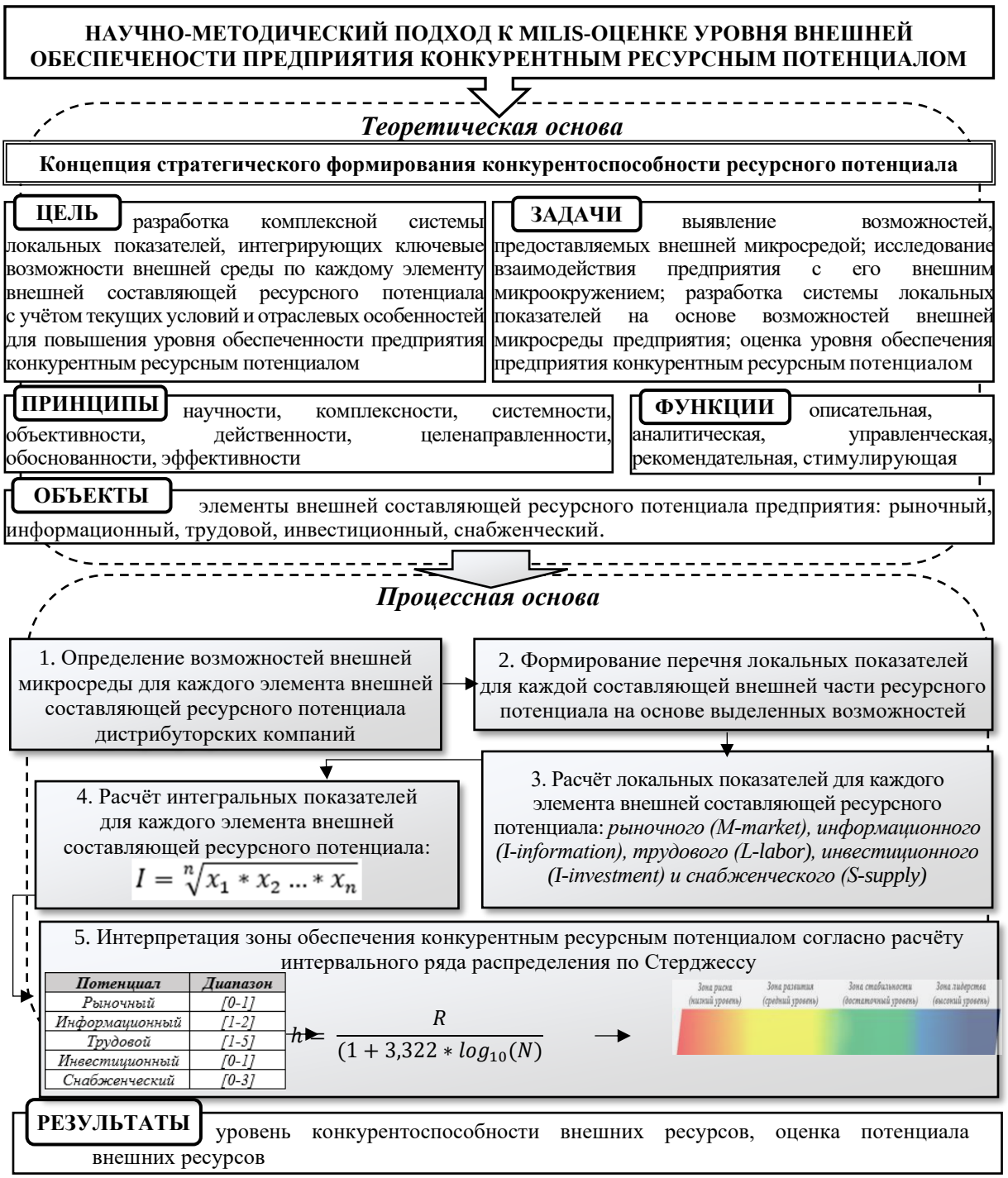


Рисунок 1 – Научно-методический подход MILIS-оценки уровня обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом

Figure 1 – MILIS scientific and methodological approach-assessing the level of enterprise provision with competitive resource potential

Предлагаемый подход основан на понимании того, что высокий уровень конкурентности ресурсного потенциала предприятия зависит от умения адаптироваться к внешним условиям и извлекать максимум выгоды из возникающих возможностей. Кроме того, он базируется на элементах, относящихся к внешней части ресурсного потенциала предприятия – рыночном (M-market), информационном (I-information), трудовом (L-labor), инвестиционном (I-investment) и снабженческом (S-supply).

Теоретической основой оценки уровня обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом выступает концепция стратегического формирования

конкурентоспособности ресурсного потенциала, которая определяет ключевую цель и задачи научно-методического подхода, обосновывает его принципы и функции, а также позволяет определить объекты, подлежащие анализу в контексте исследования.

Указанная концепция исходит из следующей гипотезы: «формирование конкурентоспособности ресурсного потенциала предприятий сферы торговли позволит создать совокупность определённым образом сбалансированных ресурсов, которые на рынке будут обладать преимуществами, превосходящими аналогичные у конкурентов». Целевой ориентацией концепции является получение предприятием уникальных факторов и условий производства, превосходящих аналогичные у конкурентов. Объектом выступает процесс стратегического формирования конкурентоспособности ресурсного потенциала, а предметом – комплекс теоретических, методологических и практических аспектов формирования конкурентоспособности ресурсного потенциала. В основу концепции положены три научно-теоретических подхода: поведенческий, структурный, функциональный. Данная концепция базируется на следующих принципах: системности, упорядоченности, эффективности, синергизма, оптимальности, сбалансированности, согласованности со стратегией формирования конкурентоспособности ресурсного потенциала. Ключевыми детерминантами, используемыми в рамках концепции, выступают: потенциал, ресурсы, ресурсный потенциал, конкурентоспособность, конкуренция 4.0, неоконкурентоспособность. Для практической реализации положений концепции предложен структурированный инструментарий, включающий четыре блока: анализ возможностей, предоставляемых внешней микросредой, анализ конкурентоспособности внешнего ресурсного потенциала, управление ресурсами и механизм конкурентных преимуществ. Целевым результатом применения данной концепции выступает разработка механизмов формирования конкурентоспособности ресурсного потенциала, позволяющих получить дополнительные выгоды, повысить экономический и социальный эффект, а также достичь диффузного, резонансного, экологического и эффекта стартового взрыва.

Целью оценки уровня обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом является разработка комплексной системы локальных показателей, интегрирующих ключевые возможности внешней среды по каждому элементу составляющей ресурсного потенциала с учётом текущих условий и отраслевых особенностей для повышения уровня обеспеченности предприятия конкурентным ресурсным потенциалом. В соответствии с основной целью сформулированы следующие *задачи:* выявление возможностей, предоставляемых внешней микросредой; исследование взаимодействия предприятия с его внешним микроокружением; разработка системы локальных показателей на основе возможностей внешней микросреды предприятия; оценка уровня обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом.

Предлагаемый научно-методический подход строится на ряде *принципов* [6], в частности, *научности* – основанном на общеэкономических законах развития экономического общества, прогрессивных методах и методиках проведения исследований; *комплексности* – охватывающем всестороннее изучение причинно-следственных связей процессов и явлений; *системности* – под которым понимается изучение объекта как совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, использование в анализе связанных групп методов и системы показателей; *объективности* – раскрывающем стремление к максимальной научной точности в процедурах и результатах исследования, а также избегании оценочных суждений и предвзятого отношения к объекту исследования; *действенности* – позволяющем выявлять недостатки, негативные и позитивные отклонения с целью устранения сложившихся негативных ситуаций или использование появившихся возможностей посредством принятия грамотных управленческих решений; *целенаправленности* – при котором исследование обусловлено наличием конкретной, достижимой цели, согласованной с корпоративной и стратегическими целями предприятия; *обоснованности* – под которым понимается использование актуальных статистических и аналитических данных из официальных источников, которые позволяют всесторонне рассмотреть изучаемую проблему; *эффективности* – предполагающий соотношение затрат усилий или ресурсов на проведение исследования и степень достижения поставленной цели.

Кроме того, представленный подход выполняет несколько *функций,* вытекающих из его цели и задач: *описательная* – сбор, первичный анализ и изложение характеристик изучаемого объекта; *аналитическая* – выявление структуры, свойств и взаимосвязи

исследуемого объекта; *управленческая* – обоснование решений, направленных на эффективную реализацию поставленной цели; *стимулирующая* – характеризует повышение уровня обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом за счёт акцента на возможностях его внешнего микроокружения.

Объектом научно-методического подхода выступают элементы внешней составляющей ресурсного потенциала предприятия: рыночный, информационный, трудовой, инвестиционный и снабженческий.

Как отмечалось ранее, современные условия жёсткой конкуренции на рынке создают необходимость предприятиям не только формировать устойчивую конкурентную позицию, но и обеспечивать её конкурентными ресурсами. Именно поэтому автором в работе смещается фокус с наличия ресурсов как таковых на способность выявлять и использовать возможности внешней среды, которая и создаёт аспект конкурентности ресурсов предприятия на рынке.

В научной литературе представлено множество определений сущностно-содержательных характеристик каждого выделенного элемента. Так, под рыночным потенциалом отдельные авторы понимают максимально возможный объём продаж при благоприятных условиях [7; 8], другие учёные определяют рыночный потенциал как категорию, отражающую соответствие внутренних возможностей предприятия внешним [9]. Относительно понятия «цифровой потенциал» мнения исследователей сходятся в следующей трактовке: как комплекс информационных ресурсов, технологий и систем информационного обеспечения [10; 11; 12]. Аналогичная схожесть мнений авторов наблюдается и в описании сущности трудового потенциала, который понимается как совокупность личностных, физических, умственных и т. д. характеристик человека, позволяющих успешно выполнять свои профессиональные обязанности [13; 14; 15; 16]. Инвестиционная составляющая ресурсного потенциала предприятия трактуется в научной литературе, как свойства организации, влияющие на её инвестиционные возможности [17], как максимально возможный объём инвестиций [18], как совокупность ресурсов и возможностей предприятия по мобилизации инвестиционных средств [19]. Снабженческий потенциал определяется исследователями не только как возможность, но и реальная способность предприятия получить доступ к более выгодным условиям приобретения материально-технических ресурсов [20].

Исходя из проведённого анализа следует, что ни одна из представленных трактовок полноценно не соответствует контексту исследования, поскольку, во-первых, ряд авторов характеризуют потенциалы только как совокупность ресурсов, во-вторых, большинство исследователей не учитывают возможности, предоставляемые внешней микросредой, а соответственно, не рассматривают представленные элементы в качестве внешней составляющей ресурсного потенциала предприятия, в-третьих, в условиях жёсткой конкуренции элементом успеха является не только достижение лидерской позиции на рынке, но и возможности формирования конкурентных преимуществ за счёт наиболее выгодных условий привлечения ресурсов и возможностей их использования.

Резюмируя мнения учёных-экономистов и тренды экономических явлений целесообразно усовершенствовать рассмотренные понятия каждой внешней составляющей ресурсного потенциала предприятия с учётом их конкурентных возможностей: рыночной, информационной, трудовой, инвестиционной и снабженческой (таблица 1).

Процессная основа включает пять основных этапов, комплексное выполнение которых позволит максимально полноценно и объективно оценить текущий уровень и идентифицировать зону обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом.

На *первом этапе* с целью обеспечения предприятия ресурсами, способными создавать конкурентные преимущества для клиентов, необходимо выявить все возможности, предоставляемые внешней микросредой, коррелируя их с элементами внешней составляющей ресурсного потенциала. В частности, рыночному элементу (M-market) соответствуют возможности, позволяющие увеличивать долю рынка, расширять ассортимент до оптимальных размеров, строить эффективные логистические цепочки, увеличивать количество заказчиков и расширять географию продаж; к информационной составляющей (I-information) относятся возможности, создающие условия для сбора необходимой информации о текущей ситуации во внешнем окружении из разнообразных источников (как по их количеству, так и по их «официальности»); трудовому потенциалу (L-labor), в свою очередь, соответствуют возможности рекрутировать высококвалифицированный персонал и в целом заполнять штат

необходимым количеством сотрудников; инвестиционной составляющей (I-investment) соответствуют возможности, формируемые с учётом инвестиционной привлекательности региона и отрасли, позволяющие получать необходимые кредиты, субсидии, льготы, налоговые преференции, а также привлекать крупных инвесторов в свои проекты; к снабженческому потенциалу (S-supply) относятся возможности, способствующие налаживанию перспективных долгосрочных отношений с поставщиками, формирующие гибкость в этих отношениях, а также обеспечивающие выход на международные рынки.

Таблица 1 – Авторское определение сущности внешних составляющих ресурсного потенциала предприятия
Table 1 – The author's definition of the essence of the external components of the enterprise's resource potential

Термин	Определение
Конкурентный рыночный потенциал	способность предприятия реализовать возможности, предоставляемые поведением конкурентов и посредников, их цифровыми возможностями в рыночной среде для достижения долгосрочного экономического эффекта
Конкурентный информационный потенциал	способность предприятия системно использовать внешние информационные ресурсы и данные, включая паттерны конкурентов и других стейкхолдеров, для формирования устойчивого конкурентного преимущества и достижения долгосрочного экономического эффекта
Конкурентный трудовой потенциал	способность предприятия формировать, развивать и эффективно использовать трудовые ресурсы в условиях турбулентности внешней среды, учитывая возможности рынка труда, поведение конкурентов на этом рынке, а также социальные тренды, для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества и достижения долгосрочных экономических и социальных результатов
Конкурентный инвестиционный потенциал	способность предприятия эффективно привлекать и использовать внешние инвестиционные возможности, учитывая инвестиционную привлекательность региона, поведение инвесторов и конкурентов, а также конъюнктурные и цифровые тренды, для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ и достижения устойчивого экономического роста
Конкурентный снабженческий потенциал	способность предприятия получать эффективный и стабильный доступ к качественным материальным ресурсам и нематериальным благам, учитывая возможности рынка, стратегии поставщиков и конкурентов, а также цифровые и логистические тренды в сфере снабжения для оптимизации издержек, повышения операционной гибкости и достижения долгосрочных конкурентных преимуществ

Представленные возможности являются если не идентичными, то крайне близкими для всех торговых предприятий региона, однако акцент был сделан на выявлении возможностей, обусловленных спецификой дистрибуторских компаний.

На *втором этапе* формируется система локальных показателей, позволяющих оценить уровень конкурентности каждого элемента внешней составляющей ресурсного потенциала предприятия с учётом отобранных на предыдущем этапе возможностей внешней микросреды (таблица 2).

Таблица 2 – Система локальных показателей MILIS-оценки уровня обеспечения торговых предприятий конкурентным ресурсным потенциалом
Table 2 – MILIS system of local indicators-assessment of the level of provision of trading enterprises with competitive resource potential

Показатель	Формула расчёта
РЫНОЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ (M-market)	
Коэффициент рыночной силы	$К_{РС} = \frac{d_{рынка}}{\sqrt{n}}$ $d_{рынка}$ – доля рынка; n – количество конкурентов на рынке, ед.
Коэффициент перспективности рынка [21]	$К_{ПР} = \frac{Тр}{Тэ}$ $Т_р$ – темп изменения ёмкости рынка, %; $Т_э$ – темп изменения размеров национальной экономики (например, динамика ВВП или национального дохода страны), %

Продолжение таблицы 2
Continuation of Table 2

Показатель	Формула расчёта
Коэффициент соотношения цены/качества товара	$К_{Ц/К} = \frac{I_{ЦКП}}{I_{ЦКК}}$ $I_{ЦКП}$ – индекс цены/качества предприятия; $I_{ЦКК}$ – индекс цены/качества конкурентов
Коэффициент покрытия территории	$К_{ПТ} = \frac{Q_{Пр}}{Q}$ $Q_{Пр}$ – количество регионов (городов) где осуществляются продажи, ед.; Q – количество регионов (городов) на отдельной территории, ед.
Коэффициент лидерской позиции [22]	$К_{ЛП} = d_{рынка} * Тр_{dрынка}$ $d_{рынка}$ – доля рынка; $Тр_{dрынка}$ – темп роста доли рынка, %
Коэффициент широты ассортимента	$К_{Ш} = \frac{АС_{Ф}}{АС_{Н}}$ $АС_{Ф}$ – фактическое количество ассортиментных групп на момент определения, ед.; $АС_{Н}$ – общее количество ассортиментных групп, ед.
Интегральный показатель конкурентности рыночного потенциала	$I_{РП} = \sqrt[6]{К_{РС} * К_{ПР} * К_{Ц/К} * К_{ПТ} * К_{ЛП} * К_{Ш}}$
ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ (I-information)	
Коэффициент информационной обеспеченности	$К_{ИО} = \frac{V_{И}}{V_{Н.И}}$ $V_{И}$ – объём собранной информации, Гб; $V_{Н.И}$ – объём необходимой информации, Гб
Коэффициент обеспеченности инсайдерской информацией	$К_{ИИ} = \frac{V_{ИИ}}{V_{Н.И.}}$ $V_{ИИ}$ – объём полученной инсайдерской информации, Гб; $V_{Н.И.}$ – объём необходимой инсайдерской информации, Гб
Коэффициент информационной загруженности	$К_{З} = \frac{Q_{ИСТ}}{Q_{Ц.О.}}$ $Q_{ИСТ}$ – количество источников информации, ед.; $Q_{Ц.О.}$ – количество центров обработки информации, ед.
Коэффициент фильтрации	$К_{Ф} = \frac{V_{ВХ.И.}}{V_{Р.И.}}$ $V_{ВХ.И.}$ – объём входящей информации; $V_{Р.И.}$ – релевантный информационный ресурс
Интегральный показатель конкурентности информационного потенциала	$I_{ИП} = \sqrt[4]{К_{ИО} * К_{ИИ} * К_{З} * К_{Ф}}$
ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ (L-labor)	
Коэффициент доступности рабочей силы	$К_{ДРС} = \frac{Q_{И.Р.}}{Q_{В}}$ $Q_{И.Р.}$ – количество человек, ищущих работу, чел.; $Q_{В}$ – количество вакансий, предлагаемых центром занятости, ед.
Коэффициент заработной платы	$К_{ЗП} = \frac{\overline{ЗП}_{пр-ия}}{\overline{ЗП}_{конк.}} * К_{деф.рс}$ $\overline{ЗП}$ пр-ия – средняя заработная плата на конкретном предприятии за период, тыс. руб.; $\overline{ЗП}$ конк. – средняя заработная плата у предприятий-конкурентов за период, тыс. руб.; $К_{деф.рс}$ – коэффициент дефицита рабочей силы
Коэффициент возможности привлечения персонала необходимой квалификации	$К_{ВПП} = \frac{\sum Ki_{треб} * Oi_{треб}}{\sum Kj_{на рынке} * Oj_{на рынке}}$ Ki треб, Oi треб – требуемые на предприятии уровень квалификации и опыт работы персонала, соответственно; Kj на рынке, Oj на рынке – имеющийся на рынке труда уровень квалификации и опыт работы персонала, соответственно
Интегральный показатель конкурентности трудового потенциала	$I_{ТРУД.П} = \sqrt[3]{К_{ДРС} * К_{ВПП} * К_{ЗП}}$

Окончание таблицы 2
End of Table 2

Показатель	Формула расчёта
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ (I-investment)	
Коэффициент государственной поддержки отрасли	$К_{ГП} = \frac{V_{\text{ГП отрасли}}}{V_{\text{ГП}}}$ $V_{ГП}$ отрасли – объём государственной поддержки предприятий исследуемой отрасли, млн. руб.; $V_{ГП}$ - объём государственной поддержки всех предприятий региона, млн руб.
Коэффициент инвестиционной привлекательности отрасли	$К_{ИПО} = \frac{Тр*ROI*d_{инв}}{100}$ Тр – темп изменения объёма рынка, %; ROI – средняя рентабельность инвестиций в отрасли, %; $d_{ИНВ}$ – доля инвестиций в отрасль в общих инвестициях в экономику, %
Коэффициент привлечения внешних инвестиций	$К_{ВИ} = \frac{V_{ВИ\ пр-ия}}{V_{ВИ\ конкур}}$ $V_{ВИ\ пр-ия}$ – объём привлечённых предприятием внешних инвестиций за период, млн руб.; $V_{ВИ\ конкур}$ – объём привлечённых конкурентами внешних инвестиций за период, млн руб.
Коэффициент гибкости поставок капитала	$К_{ГПК} = \frac{Q_{ИФ}}{t}$ $Q_{ИФ}$ – количество доступных источников финансирования для проекта, шт.; t – плановый срок реализации проекта, лет
Интегральный показатель конкурентности инвестиционного потенциала	$I_{инв.п} = \sqrt[4]{К_{ГП} * К_{ИПО} * К_{ВИ} * К_{ГПК}}$
СНАБЖЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ (S-supply)	
Коэффициент партнёрских отношений	$К_{ПО} = \frac{Q_{д.у.}}{Q_{б.у.}}$ $Q_{Д.У.}$ – количество дополнительных услуг в договорах с поставщиками; $Q_{Б.У.}$ – количество базовых (стандартных) услуг в договорах
Коэффициент эластичности импортозамещения товаров	$К_{ЭИ} = \frac{\frac{АС\ замещ.тов.1 - АС0}{АС\ замещ.тов.0}}{\frac{ТО_1 - ТО_0}{ТО_0}}$ $АС_{замещ.тов.0}$, $АС_{замещ.тов.1}$ – количество замещённых ассортиментных групп в прошлом и отчётном году, соответственно, ед.; $АС_0$ – количество ассортиментных групп прошлого года, ед.; $ТО_0$, $ТО_1$ – товарооборот в отчётном и прошлом году, соответственно, тыс. руб
Конкурентный потенциал импортозамещения	$К_{ПИ} = \frac{Кэи}{\frac{ТОит\ 0}{ТОит\ 1}}$ $К_{ЭИ}$ – коэффициент эластичности импортозамещения товаров; $ТО_{ИТ0}$, $ТО_{ИТ1}$ – товарооборот импортозамещённых товаров в прошлом и отчётном году, соответственно, тыс. руб.
Коэффициент конкурентности цепочек поставок	$К_{ЦП} = \frac{Q_n^{пост}*1 + Q_m^{пост}*2 + Q_z^{пост}*3}{\overline{k}}$ $Q^{пост}_{n,m,z}$ – количество поставщиков с разным количеством ступенек поставок, ед.: n – 1-2 ступени; m – 3-5 ступеней; z – 6-10 ступеней; $\overline{k}$ – среднее значение ступень-поставщик у конкурентов, ед.
Коэффициент надёжности поставок	$К_{НП} = \frac{Vсп + V_{полн.ас.} - V_{рекламац.} + V_{гибк.}}{V}$ $V_{СП}$ – объём своевременных поставок за период, тыс. руб.; $V_{ПОЛН.АС.}$ – объём поставок с полным ассортиментом, тыс. руб.; $V_{РЕКЛАМАЦ.}$ – объём рекламаций, тыс. руб.; $V_{ГИБК.}$ – объём поставок с корректировкой договорных условий, тыс. руб.; V – общий объём поставки за период, тыс. руб.
Интегральный показатель конкурентности снабженческого потенциала	$I_{СП} = \sqrt[5]{К_{ПО} * К_{ЭИ} * К_{ПИ} * К_{ЦП} * К_{НП}}$

Приведённая авторская система локальных показателей MILIS-оценки уровня обеспечения торговых предприятий конкурентным ресурсным потенциалом обладает следующими преимуществами:

комплексно охватывает все элементы внешней составляющей ресурсного потенциала предприятия;

принимает во внимание возможности, предоставляемые предприятию его внешним микроокружением;

учитывает отраслевую специфику предприятия;

соотносит текущее состояние предприятия с его перспективными возможностями.

Третий этап предполагает непосредственный расчёт представленных на предыдущем этапе локальных показателей (таблица 2) для каждого элемента внешней составляющей ресурсного потенциала предприятия: рыночного (M-market), информационного (I-information), трудового (L-labor), инвестиционного (I-investment) и снабженческого (S-supply).

Параллельно с расчётом локальных показателей на этом этапе должен производиться расчёт интегральных показателей для выделенных элементов по формуле (1).

$$I = \sqrt[n]{x_1 * x_2 \dots * x_n}\,, \qquad (1)$$

где x_1, $x_{2. \dots}$ x_n – показатели, относящиеся к элементу внешней составляющей потенциала; n – количество показателей в данной группе.

В качестве базы исследования было отобрано 7 дистрибуторских компаний Донецкой Народной Республики, реализующих продовольственные и непродовольственные товары. Все выбранные предприятия значительно отличаются друг от друга по размеру, численности персонала, уровню активов, широте ассортимента, географии продаж и т. д.

В таблице 3 обобщены интегральные показатели каждого элемента внешней составляющей ресурсного потенциала по всем исследуемым предприятиям.

Таблица 3 – Обобщённые интегральные показатели по элементам внешней составляющей ресурсного потенциала дистрибуторских компаний ДНР за 2025 год
Table 3 – Generalized integral indicators for the elements of the external component of the resource potential of the DPR distribution companies for 2025

Показатель	**ООО «Мастер-торг»**	**ООО «Фуд Лайн Трейдинг-2014»**	**ООО «РТ 2015»**	**ООО «Мак-Инвест»**	**ООО «Атлант-Фуд»**	**ООО «Винторг»**	**ООО «Домотрест»**
Интегральный показатель конкурентности рыночного потенциала ***(Iрп)***	0,733	0,605	0,541	0,393	0,668	0,331	0,500
Интегральный показатель конкурентности информационного потенциала ***(Iип)***	1,596	1,451	1,651	1,699	1,759	1,726	1,739
Интегральный показатель конкурентности трудового потенциала ***(Iтруд.п)***	2,617	2,419	2,129	2,211	2,828	2,783	2,182
Интегральный показатель конкурентности инвестиционного потенциала ***(Iинв.п)***	0,835	0,684	0,410	0,550	0,816	0,315	0,452
Интегральный показатель конкурентности снабженческого потенциала ***(Iсп)***	1,614	1,569	1,162	1,090	2,638	0,783	0,966

Как видим, ООО «Атлант-Фуд» и ООО «Мастер-торг» демонстрируют наиболее высокие значения по большинству видов потенциала, а ООО «Винторг» является аутсайдером по всем показателям. Рыночный потенциал распределён неравномерно, только одна компания занимает явную лидерскую позицию, что, в первую очередь, обусловлено разной

географией продаж и количеством ассортиментных групп; информационный и трудовой потенциалы являются сильными сторонами всех предприятий, что говорит об эффективном использовании возможностей внешней микросреды по получению достаточного объёма необходимой информации и рекрутингу работников требуемой квалификации; инвестиционный потенциал для большинства исследуемых предприятий – слабая сторона в силу низких возможностей привлечения инвестиционного капитала в отрасли; снабженческий потенциал – зона наибольшего разрыва между компаниями, обоснованная сильными различиями предприятий в количестве поставщиков и ступеней поставок, а также объёмах импортозамещения.

На *четвёртом этапе* предлагаемого научно-методического подхода необходимо, на основании представленных выше интегральных показателей, интерпретировать зону обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом.

Это важно, во-первых, для локализации предприятия в координатах уровня конкурентности внешних элементов ресурсного потенциала, во-вторых, для идентификации «провальных» зон и зон устойчивого лидерства, в-третьих, для ранжирования управленческих задач по степени критичности, в-четвёртых, для выявления диспропорций в развитии отдельных элементов ресурсного потенциала, в-пятых, для прогнозирования устойчивости предприятия в отношении занимаемых им рыночных позиций.

Однако первичная необходимость подобной интерпретации обусловлена важностью стратегического планирования и необходимостью принятия обоснованных управленческих решений.

Диапазон возможных значений интегрального показателя определяется пределами изменения входящих в него локальных коэффициентов. Так, значения интегральных показателей элементов внешней составляющей ресурсного потенциала предприятия должны находиться в следующих диапазонах: для рыночного потенциала – от 0 до 1, для информационного потенциала – от 1 до 2, для трудового потенциала – от 1 до 5, для инвестиционного – от 0 до 1, для снабженческого потенциала – от 0 до 3.

Затем определяем шаг интервала для каждого представленного элемента внешней составляющей ресурсного потенциала по формуле Стерджесса (2) на основании указанных выше диапазонов вариации.

$$h = \frac{R}{(1+3{,}322*log_{10}(N)}, \qquad (2)$$

где h – шаг интервала; R – размах вариации (разница между максимальным и минимальным значениями выборки); N – объём выборки.

Определение шага интервала позволит чётко распределить указанный диапазон между четырьмя зонами обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом – *риска, развития, стабильности и лидерства* (таблица 4).

Таблица 4 – Интерпретация зоны обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом
Table 4 – Interpretation of the enterprise's competitive resource potential provision zone

Элемент внешней составляющей ресурсного потенциала	**Диапазон**	**Зона обеспечения внешним конкурентным ресурсным потенциалом**
Рыночный потенциал *(M-market)*	[0-0,263)	Зона риска
	[0,264-0,527)	Зона развития
	[0,528-0,791)	Зона стабильности
	[0,792-1,055]	Зона лидерства
Информационный потенциал *(I-information)*	[1-1,263)	Зона риска
	[1,264-1,527)	Зона развития
	[1,528-1,791)	Зона стабильности
	[1,792-2,055]	Зона лидерства

Продолжение таблицы 4
Continuation of Table 4

Элемент внешней составляющей ресурсного потенциала	**Диапазон**	**Зона обеспечения внешним конкурентным ресурсным потенциалом**
Трудовой потенциал *(L-labor)*	[1-2,051)	Зона риска
	[2,052-3,103)	Зона развития
	[3,104-4,155)	Зона стабильности
	[4,156-5,207]	Зона лидерства
Инвестиционный потенциал *(I-investment)*	[0-0,263)	Зона риска
	[0,264-0,527)	Зона развития
	[0,528-0,791)	Зона стабильности
	[0,792-1,055]	Зона лидерства
Снабженческий потенциал *(S-supply)*	[0-0,788)	Зона риска
	[0,789-1,577)	Зона развития
	[1,578-2,366)	Зона стабильности
	[2,367-3,155]	Зона лидерства

Так, в *зону риска* элементы внешней оставляющей ресурсного потенциала попадают в случае, если хозяйствующие субъекты, к которым эти элементы относятся, игнорируют возможности внешнего микроокружения, при этом рассматриваемый элемент крайне уязвим к действиям конкурентов, является абсолютно неконкурентным и представляет угрозу для всего предприятия. Зоне риска соответствует низкий уровень обеспечения конкурентным ресурсным потенциалом. Эта зона является критической и требует срочного внимания и активных действий со стороны руководства по выходу из неё.

Для элементов внешней составляющей ресурсного потенциала, находящихся в *зоне развития* (средний уровень обеспечения конкурентным ресурсным потенциалом), характерно недостаточное использование предприятием имеющихся возможностей. В этом случае положение конкретного элемента потенциала является неустойчивым и слабоконкурентным. Долгое пребывание рассматриваемого элемента в данной зоне, без каких-либо подвижек в сторону улучшения положения, чревато переходом в зону риска.

Зона стабильности отличается достаточным использованием ключевых возможностей внешней среды и, соответственно, достаточным уровнем обеспечения конкурентным ресурсным потенциалом. Элементы внешней составляющей ресурсного потенциала, находящиеся в этой зоне, обладают весьма устойчивым уровнем конкурентности, а предприятия, которым подобные элементы принадлежат, могут успешно функционировать на рынке и претендовать на лидерство в перспективе. С большой долей вероятности в зону стабильности попадут элементы ресурсного потенциала крупных рыночных игроков, занявшие определённую нишу, имеющие стабильный уровень дохода, оптимальный ассортимент и прочную клиентскую базу.

Для *зоны лидерства* характерно максимальное использование предприятием всех возможностей внешнего микроокружения. Соответствующий данной зоне элемент потенциала обладает крайне высоким уровнем конкурентности и является не просто сильной стороной предприятия, но и драйвером его развития. В зоне лидерства оказываются не просто крупные предприятия, а именно «звёзды» отрасли, т. е. те субъекты, которые находятся в постоянном совершенствовании: регулярно расширяют и оптимизируют ассортимент, выходят на новые рынки, обновляют материально-техническую базу в соответствии с современными тенденциями развития технологий, рекрутируют высококвалифицированный персонал и занимаются его обучением и т. д.

Интерпретация зоны обеспечения конкурентным ресурсным потенциалом исследуемых предприятий, согласно данным таблиц 3 и 4, отражена на рисунке 2.

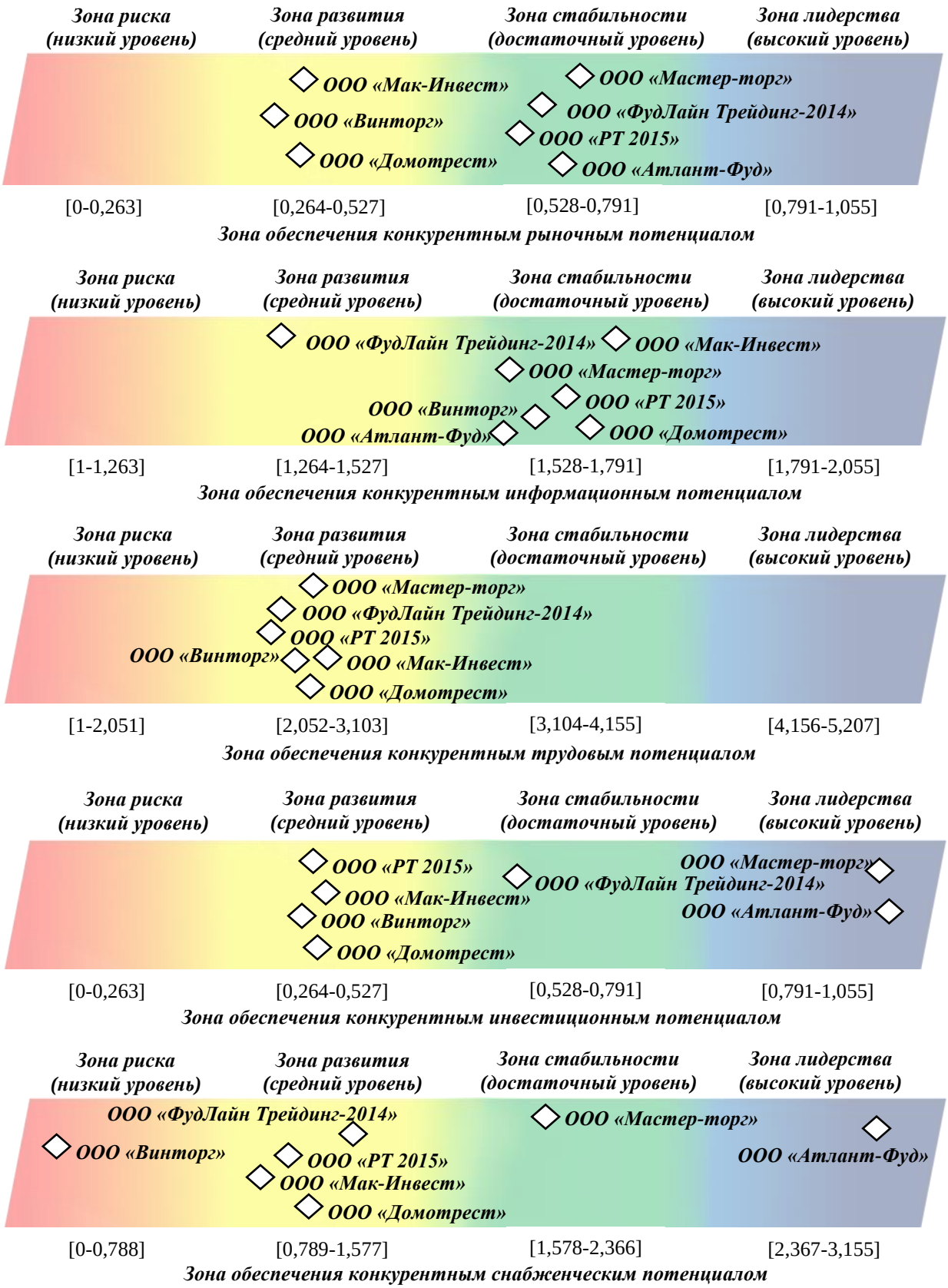


Рисунок 2 – Распределение предприятий по зонам обеспечения конкурентным ресурсным потенциалом
Figure 2 – Distribution of enterprises by zones of competitive resource potential

Относительно распределения по зонам, практически все исследуемые предприятия имеют «средний» и «достаточный» уровень обеспеченности конкурентным ресурсным потенциалом, поскольку попадают в зоны развития и стабильности. Так, по *уровню конкурентности рыночного потенциала* явных лидеров нет, но нет и аутсайдеров – 3 предприятия (ООО «Мак-Инвест», ООО «Винторг», ООО «Домотрест») находятся в зоне развития и 4 предприятия (ООО «Мастер-Торг», ООО «Фуд Лайн Трейдинг-2014», ООО «Атлант-Фуд», ООО «РТ- 2015») в зоне стабильности. По *уровню конкурентности информационного потенциала* 6 предприятий (ООО «Мак-Инвест», ООО «Винторг», ООО «Домотрест», ООО «Мастер-Торг», ООО «Атлант-Фуд», ООО «РТ-2015») концентрируются в зоне стабильности и лишь 1 (ООО «Фуд Лайн Трейдинг-2014») находится в зоне развития. *Уровень конкурентности трудового потенциала* всех исследуемых предприятий является «средним», поскольку они располагаются в зоне развития. По *уровню конкурентности инвестиционного потенциала* выделяются 2 лидера – ООО «Мастер-Торг» и ООО «Атлант-Фуд») с интегральными показателями 0,835 и 0,816, соответственно, ООО «Фуд Лайн Трейдинг-2014» находится в зоне стабильности, а остальные предприятия – в зоне развития. По *уровню конкурентности снабженческого потенциала* 1 предприятие – ООО «Винторг» попадает в зону риска, в зоне лидерства располагается также 1 компания – ООО «Атлант-Фуд», остальные предприятия занимают зоны развития и стабильности.

В целом, градация исследуемых субъектов хозяйствования по зонам позволяет утверждать, что обеспеченность конкурентным ресурсным потенциалом ООО «Винторг», ООО «Домотрест», ООО «Мак-Инвест» находится на *среднем уровне,* ООО «Фуд Лайн Трейдинг-2014», ООО «РТ-2015» находится на уровне *выше среднего,* а ООО «Мастер-Торг» и ООО «Атлант-Фуд» демонстрируют *высокий уровень.*

Выводы

Таким образом, предлагаемый научно-методический подход MILIS-оценки уровня обеспечения торговых предприятий конкурентным ресурсным потенциалом, основанный на анализе возможностей внешней микросреды и их корреляции с элементами внешней составляющей ресурсного потенциала, позволяет не только оценить конкурентность выделенных элементов потенциала, но и интерпретировать полученные результаты посредством распределения их по четырём зонам: риска, развития, стабильности и лидерства.

Кроме того, идентификация зоны обеспечения предприятия конкурентным ресурсным потенциалом позволит выявить «проблемные участки», а следовательно, разработать или скорректировать стратегии для повышения конкурентоспособности ресурсного потенциала предприятия.

Список источников / References

1. Алексейчева Е. Ю., Магомедов М. Д. Современные тренды развития рынка товаров повседневного спроса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 7-1. С. 379-391. [Alekseicheva, E. Yu., & Magomedov, M. D. (2024). Modern trends in the development of the consumer goods market. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, *14*(7-1), 379–391. (In Russian)] EDN: IUICTM.

2. Ресурсный подход к анализу конкурентной среды как фактор усиления конкурентных позиций предприятия / Л. Ю. Александрова, Г. В. Калинина, Ж. Ю. Бакаева [и др.]. // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 3. С. 677-690. [Alexandrova, L. Yu., Kalinina, G. V., Bakaeva, Zh. Y., Munshi, A. Yu., Steklova, I. V., & Mitrofanova, M. Yu. (2023). The resource approach to the analysis of the competitive environment as a factor in strengthening the competitive position of an enterprise. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, *13*(3), 677–690. (In Russian)] https://doi.org/10.18334/epp.13.3.117391. EDN: BVJCNS.

3. Бердников А. И., Кузнецова Н. В., Бердникова Е. С. Применение модели «5 сил Портера» в практике ООО «Индустриальные машины» // Управление организацией, бухгалтерский учёт и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития: материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 27-28 мая 2022 года / под общ. ред. Н. В. Кузнецовой. Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова. 2022. С. 62-70. [Berdnikov, A. I., Kuznetsova, N. V., & Berdnikova, E. S. (2022).

Application of the Porter's 5 Forces model in the practice of Industrial Machines LLC. In // *Organization management, accounting and economic analysis: issues, problems, development prospects* (pp. 62-70) Proceedings of the VII All-Russian (National) Scientific and Practical Conference (May, 27-28, 2022), Magnitogorsk. Kuznetsova, N. V. (Ed.). Magnitogorsk: Nosov Magnitogorsk State Technical University. (In Russian)] EDN: RUSEDI.

4. Павлова А. Е. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2023. Т. 1, С. 133-143. [Pavlova, A. E. (2023). Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise. *Innovative Economic Development: Trends and Prospects, 1*, 133–143. (In Russian)] EDN: QHOOYW.

5. Лукашова М. А. Методический инструментарий комплексной оценки влияния факторов микросреды на формирование стратегии предприятия розничной торговли // Научный журнал «Менеджер». 2022. № 1(99). С. 118-126. [Lukashova, M. A. (2022). Methodological tools for a comprehensive assessment of the influence of microenvironment factors on the formation of a retail company's strategy. *Scientific Journal "Manager"*, *1*(99), 118–126. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.6381639. EDN: FXHIDT.

6. Алексеева Н. И. Механизм анализа внешнего антикризисного экономического поведения предприятия // Экономика и предпринимательство. 2018. № 3(92). С. 928-933. [Alekseeva, N. I. (2018). Mechanism of the analysis of external anti-crisis economic behavior of the enterprise. *Economics and entrepreneurship, 3*(92), 928–933. (In Russian)] EDN: YWWFVD.

7. Алексеев С. Б., Алексеева Н. И. Сущность и структура рыночного потенциала предприятия сферы услуг // Первый экономический журнал. 2023. № 4(334). С. 50-55. [Alekseev, S. B., & Alekseeva, N. I. (2023). The essence and structure of the market potential of a service sector enterprise. *First Economic Journal*, *4*(334), 50–55. (In Russian)] https://doi.org/10.58551/20728115_2023_4_50. EDN: ITRAHI.

8. Акифьева В. А., Батова Т. Н. Исследование взаимосвязи маркетингового, экономического и рыночного потенциалов предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2015. № 3. С. 42-62. [Akifyeva, V. A., & Batova, T. N. (2015). Investigation of the relationship between marketing, economic and market potentials of an enterprise. *Scientific Journal NRU ITMO. Series: "Economics and Environmental Management", 3*, 42–62. (In Russian)] EDN: UNOLID.

9. Бронникова Т. С., Котрин В. В. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия: монография. Королёв: Королевский институт управления, экономики и социологии, 2012. 134 с. [Bronnikova, T. S., & Kotrin, V. V. (2012). *Development of methodology of formation of market potential of the enterprise: monograph*. Korolev, Korolev Institute of Management, Economics and Sociology, 134 p. (In Russian)] ISBN 978-5-91730-255-3. EDN: RGGBSB.

10. Мансурова Н. А., Орлова К. В. Оценка интенсивности развития информационного потенциала предприятия // Экономические исследования. 2016. № 1. Порядковый номер: 1. [Mansurova, N. A., & Orlova, K. V. (2016). Assessment of the intensity of information potential development of the enterprise. *Economic Research*, *1*, Article 1. (In Russian)] EDN: VSMJDB.

11. Башин Ю. Б., Борисова К. Б. Методы оценки информационного потенциала предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 7(113). Порядковый номер: 26. [Bashin, Yu. B., & Borisova, K. B. (2018). Methods of assessing the information potential of an enterprise. *Management of Economic Systems: electronic scientific journal*, *7*(113), Article 26. (In Russian)] EDN: XTWAFN.

12. Мандражи З. Р. Информационные ресурсы и информационный потенциал в системе управления предприятием // Информационно-компьютерные технологии в экономике, образовании и социальной сфере. 2020. № 1(27). С. 47-53. [Mandrazhi, Z. R. (2020). Information resources and information potential in the enterprise management system. *Information and Computer Technologies in Economics, Education and the Social Sphere*, *1*(27), 47–53. (In Russian)] EDN: NFHHUF.

13. Ишков А. Д. Формирование конкурентных преимуществ предприятий промышленности строительных материалов на основе развития трудового потенциала // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 4(60). С. 781-789. [Ishkov, A. D. (2025). Formation of competitive advantages of enterprises of the building materials industry based on the development of labor potential. *Natural Sciences and Humanities Research*, *4*(60), 781–789. (In Russian)] EDN: ZKFZDF.

14. Кондаурова И. А., Пыренкова А. А. Конкурентоспособность персонала в системе категорий экономики труда // Друкеровский вестник. 2016. № 3(11). С. 212-218. [Kondaurova, I. A., & Pyrenkova, A. A. (2016). Personnel competitiveness in the system of labor economics categories. *Drucker Bulletin*, *3*(11), 212–218. (In Russian)] https://doi.org/10.17213/2312-6469-2016-3-212-218. EDN: VRWTOL.

15. Токарь Е. В., Гашо И. А., Иовлева О. В. Особенности формирования и развития трудового потенциала предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 1(86). С. 158-171. [Tokar, E. V., Gasho, I. A., & Iovleva, O. V. (2021). Features of the formation and development of the labor potential of the enterprise. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, *1*(86), 158–171. (In Russian)] https://doi.org/10.21295/2223-5639-2021-1-158-171. EDN: YAGEWF.

16. Лукашова М. А., Слюсаренко А. В. Трудовой потенциал предприятия: сущность и содержание // Торговля и рынок. 2022. № 1(61). С. 151-156. [Lukashova, M. A., & Slyusarenko, A. V. (2022). Labor potential of the enterprise: essence and content. *Trade and Market*, *1*(61), 151–156. (In Russian)] EDN: VGAGPA.

17. Рзун И. Г., Хлусова О. С., Карицкий А. А. Взаимосвязь инвестиционного потенциала и инвестиционной стратегии предприятия // Естественно-гуманитарные исследования. 2018. № 19(1). С. 52-60. [Rzun, I. G., Khlusova, O. S., & Karitsky, A. A. (2018). Interrelation of investment potential and investment strategy of the enterprise. *Natural Sciences and Humanities Research*, *19*(1), 52–60. (In Russian)] EDN: YVJHMH.

18. Ахмиева Г. Р. Инвестиции как источник формирования инвестиционного потенциала предприятий // EUROPEAN scientific conference: сборник научных трудов по материалам XXI International scientific conference, Анапа, 30 января 2020 года. Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе. 2020. С. 5-8. [Akhmieva, G. R. (2020). Investments as a source of formation of the investment potential of enterprises. In *EUROPEAN scientific conference* (pp. 5–8), Proceedings of the XXI International scientific Conference (January, 30, 2020), Anapa. Anapa: Limited Liability Company "Scientific Research Center of Economic and Social Processes" in the Southern Federal District. (In Russian)] EDN: UGICSM.

19. Коритько Т. Ю. Управление инвестиционным потенциалом предприятия // Эпомен: экономические науки. 2023. № 2. С. 196-203. [Koritko, T. Yu. (2023). Managing the investment potential of an enterprise. *Epomen: Economic Sciences*, *2*, 196–203. (In Russian)] EDN: AMHCDB.

20. Хаджаев Р. Ш., Иванченко В. Р. О методических подходах к оценке конкурентоспособности малых предприятий // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2011. № 3. С. 88-92. [Khadzhaev, R. Sh., & Ivanchenko, V. R. (2011). On methodological approaches to assessing the competitiveness of small enterprises. *Bulletin of the Immanuel Kant Baltic Federal University*, *3*, 88–92. (In Russian)] EDN: NQSVTR.

21. Волков Л. В. Оценка и управление рыночным потенциалом компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 4-1. С. 890-899. [Volkov, L. V. (2023). Assessment and management of the company's market potential. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, *13*(4-1), 890–899. (In Russian)] https://doi.org/10.34670/AR.2023.86.13.104. EDN: EZSANI.

22. Тарасова Т. Ф., Яцевич Н. В., Башкатова В. Я. Конкурентный потенциал организаций розничной торговли и методика его оценки как инструмент формирования конкурентной стратегии // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 4(52). С. 126-134. [Tarasova, T. F., Yatsevich, N. V., & Bashkatova, V. Ya. (2014). The competitive potential of retail trade organizations and the methodology of its assessment as a tool for forming a competitive strategy. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, *4*(52), 126–134. (In Russian)] EDN: TFBIIN.

Информация об авторе
Т. С. Ушкалова – аспирант, старший преподаватель кафедры экономики предприятия и управления персоналом ДонНУЭТ.

Information about the author
T. S. Ushkalova – PhD student, senior lecturer at the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, DonNUET.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 08.04.2026; одобрена после рецензирования 24.05.2026; принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 04/08/2026; approved after reviewing 05/24/2026; accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 266-283.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):266-283.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 332.1:336.74 ВАК 5.2.4. Финансы
JEL: G31, R11
EDN: EUAOGZ

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНОВ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ

Петр Владимирович Егоров[1], Елена Николаевна Демидова[2]
Донецкий государственный университет, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия
[1]1epv.epv@mail.ru, https://orcid.org/0009-0002-5678-5006
[2]demidova.dom@mail.ru, https://orcid.org/0009-0006-7878-8362

Аннотация. **Проблема.** На фоне санкционного давления и структурной перестройки экономики инвестиционный потенциал российских территорий серьёзно меняется. Из-за повышения ключевой ставки Банка России возникла проблема асимметричного воздействия на субъекты Российской Федерации. В результате рыночные сигналы искажаются: пока в рыночном сегменте деловая активность рискует пойти на спад из-за дорогих кредитов, сектора с господдержкой продолжают привлекать значительные объёмы инвестиций. Это заметно усиливает пространственные диспропорции. **Методология.** Исследование опирается на структурно-логический метод. С его помощью регионы были разделены на три экономические модели (рыночную, сырьевую и госинвестиционную), что позволило оценить их реакцию на работу процентного канала. Дополнительно использовано концептуальное моделирование. Благодаря ему удалось теоретически обосновать новые категории: «инвестиционный иммунитет» и эффект «зашумления» сигналов регулятора из-за бюджетных вливаний. **Результаты исследования.** Анализ подтвердил, что региональная инвестиционная модель претерпела фундаментальные изменения. Оказалось, что регионы, где доминирует госсектор, военно-промышленный комплекс или добыча сырья, обладают «инвестиционным иммунитетом» и почти не реагируют на заградительную стоимость заёмного капитала. В то же время субъекты с развитой рыночной экономикой испытывают острый дефицит финансирования. Также зафиксирован эффект перекрёстного субсидирования: фактически именно рыночный сегмент компенсирует издержки на дешёвые льготные кредиты для приоритетных отраслей. **Практическое применение.** Результаты работы представляют практический интерес для Банка России, а также федеральных и региональных органов власти. Предложенные выводы помогут скорректировать инвестиционную политику, сгладить межрегиональное неравенство и повысить действенность трансмиссионного механизма за счёт его более точной синхронизации с бюджетными стимулами.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность регионов, денежно-кредитная политика, региональная экономика, ключевая ставка, инвестиционная активность, бюджетный импульс, льготное кредитование, структурная трансформация, трансмиссионный механизм

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Стратегия управления финансовой безопасностью в современной России», номер государственной регистрации № 124122200008-0.

Для цитирования: Егоров П. В., Демидова Е. Н. Инвестиционная привлекательность регионов в условиях изменяющейся денежно-кредитной политики // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 266-283. EDN: EUAOGZ.

© Егоров П.В., Демидова Е.Н., 2026

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF REGIONS UNDER CONDITIONS OF CHANGING MONETARY POLICY

Petr V. Egorov[1], Elena N. Demidova[2]
Donetsk State University, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia
[1]1epv.epv@mail.ru, https://orcid.org/0009-0002-5678-5006
[2]demidova.dom@mail.ru, https://orcid.org/ 0009-0006-7878-8362

Abstract. **Problem.** Gainst the backdrop of sanctions pressure and the structural restructuring of the economy, the investment potential of Russian territories is undergoing significant changes. Due to the increase in the key rate set by the Bank of Russia, a problem of asymmetric impact on the constituent entities of the Russian Federation has emerged. As a result, market signals are distorted: while business activity in the market segment risks declining due to expensive loans, sectors with state support continue to attract substantial investment volumes. This significantly amplifies spatial imbalances. **Methodology.** The study relies on the structural-logical method. Using this approach, regions were categorised into three economic models (market-driven, commodity-based, and state-investment-focused), which enabled an assessment of their responses to the interest rate channel. Conceptual modelling was also employed. This allowed for the theoretical substantiation of new categories: "investment immunity" and the effect of "signal noise" in the regulator's signals caused by budget injections. **Research Results.** The analysis has confirmed that the regional investment model has undergone fundamental changes. It turned out that regions dominated by the public sector, the military-industrial complex (MIC), or raw material extraction possess "investment immunity" and exhibit minimal response to prohibitive borrowing costs. Meanwhile, regions with a developed market economy are experiencing an acute funding shortage. The effect of cross-subsidisation was also documented: in essence, it is the market segment that compensates for the costs of cheap preferential loans provided to priority sectors. **Practical Application.** The results of this work are of practical interest to the Bank of Russia as well as federal and regional authorities. The proposed conclusions can help refine investment policy, mitigate interregional disparities, and enhance the effectiveness of the transmission mechanism by better synchronising it with budgetary stimuli.

Keywords: investment attractiveness of regions, monetary policy, regional economy, key rate, investment activity, fiscal impulse, preferential lending, structural transformation, transmission mechanism

Funding: the study was carried out within the framework of the fundamental research work "Strategy for managing financial security in modern Russia", state registration number No. 124122200008-0.

For citation: Egorov, P. V., & Demidova, E. N. (2026). Investment attractiveness of regions under conditions of changing monetary policy. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 266–283. (In Russian). EDN: EUAOGZ.

Введение

В современной макроэкономической повестке сформировалось фундаментальное противоречие. Объективная необходимость сдерживания инфляции инструментами жёсткой денежно-кредитной политики (ДКП) вступает в прямой конфликт с критической потребностью регионов в сохранении притока инвестиций, без которого структурная перестройка территорий оказывается под угрозой. Банк России пытается влиять на цены через ключевую ставку в рамках единой политики. Однако из-за огромной территории и глубокой экономической разницы между субъектами РФ этот механизм срабатывает крайне неравномерно. На фоне беспрецедентных санкций и трансформации экономики данная проблема ощущается особенно остро. Всё это требует очень точной синхронизации официальных прогнозов социально-экономического развития с основными направлениями единой государственной денежно-кредитной политики [1, с. 19].

© Egorov, P.V., Demidova, E.N., 2026

Суть исследуемой проблемы можно разделить на следующие ключевые аспекты.

1. Финансово-инвестиционные «ножницы». Сейчас региональный бизнес оказался буквально зажат в тиски. Во-первых, из-за жёсткой монетарной политики коммерческие кредиты стали заградительно дорогими для тех рыночных компаний, у которых нет доступа к льготам. Во-вторых, с 2025 года в рамках налоговой реформы ставка налога на прибыль организаций возрастает с 20 % до 25 %. В итоге у предприятий остаётся гораздо меньше собственных денег, хотя исторически именно они служили главным источником капиталовложений. Налицо парадокс: стране требуются масштабные вложения в технологический суверенитет, но доступных финансовых ресурсов для этого становится всё меньше.

2. Структурная трансформация рынка капитала. Поскольку корпоративное кредитование замедляется, а безадресные льготные программы сворачиваются, регулятор призывает бизнес идти за финансированием на фондовый рынок. Но готовность региональных эмитентов к выходу на биржу совершенно неоднородна. Возникает серьёзный риск: территории со слабой финансовой инфраструктурой и низким качеством корпоративного управления могут и вовсе потерять доступ к капиталу, что неизбежно усилит экономический разрыв между регионами.

3. Риски замедления инвестиционной активности. Базовые макроэкономические прогнозы указывают на серьёзную угрозу для капиталовложений. Из-за жёстких денежно-кредитных условий и эффекта высокой базы накопленных инвестиций прошлых лет темпы прироста инвестиций в основной капитал рискуют не просто замедлиться, а показать отрицательную динамику по итогам 2026 года (ожидается спад до -0,5 %). Заёмный капитал стал слишком дорогим. Это уже давит на рыночный сегмент и ощутимо охлаждает деловую активность, что вполне закономерно тревожит предпринимательское сообщество [2, с. 144]. Под ударом оказались многие незаконченные региональные инвестпроекты. Ситуация может стать критической в случае реализации «рискованного» макроэкономического сценария, который предполагает глобальный кризис и резкий обвал нефтяных котировок.

Инвестиционная сфера сейчас переживает глубокую структурную перестройку. Период бурного восстановительного роста, державшегося на адаптации к санкциям и мощных бюджетных стимулах, подошёл к концу. На смену ему пришло закономерное инвестиционное охлаждение, спровоцированное жёсткими монетарными мерами. На практике регионы реагируют на эту ситуацию полярно. Субъекты с рыночной структурой экономики напрямую страдают от заградительных кредитных ставок. В то же время территории, где сконцентрированы оборонные предприятия и масштабные государственные стройки, полностью сохраняют свою привлекательность. Их развитие обеспечивается прямыми бюджетными вливаниями, на которые уровень ключевой ставки Банка России никак не влияет (таблица 1).

Изучение экономической литературы отчётливо показывает: правила игры в сфере региональных инвестиций кардинально изменились. Можно говорить о трёх ключевых сдвигах, формирующих новую реальность.

Во-первых, рыночный импульс к инвестированию исчерпан: при ставке 21 % коммерческие кредиты невыгодны, а темпы прироста капиталовложений за полтора года упали более чем вдвое.

Во-вторых, приоритетные отрасли обрели «иммунитет» к жёсткой денежно-кредитной политике. Регионы с военно-промышленным комплексом и мегапроектами (Дальний Восток, Сахалин, Магадан) привлекают капитал за счёт бюджетных вливаний, не зависящих от уровня ставки, что создаёт эффект масштабного «зашумления» сигналов регулятора.

В-третьих, кардинально изменились критерии инвестиционной привлекательности. В 2025 году на первый план вместо рыночного потенциала и качества институтов вышли доступ к федеральным лимитам (инфраструктурный бюджетный кредит, механизмы технологического суверенитета) и наличие кадров, дефицит которых стал более серьёзным барьером для инвестиций, чем стоимость самого капитала.

Таблица 1 – Анализ исследований инвестиционной привлекательности в условиях трансформации денежно-кредитной политики
Table 1 – Analysis of research on investment attractiveness in the context of monetary policy transformation

Авторы	**Направление исследования инвестиционной привлекательности**	**Ключевые выводы о смене тренда и роли нерыночных факторов**
Шевелёв А. А., Квактун М. И. [3, с. 47]	Влияние денежно-кредитной политики на инвестиции в регионах (теоретический базис)	Асимметрия реакции: подтверждено, что регионы с высокой долей обрабатывающей промышленности и строительства (рыночный сектор) сильнее сокращают инвестиции в ответ на рост ставки, чем сырьевые регионы
Смирнов В. Д. [4, с. 162]	Финансовая стабильность и экономическое развитие	Противоречие целей: жёсткая денежно-кредитная политика обеспечивает стабильность банков, но тормозит реальный сектор. Ключевая ставка эффективна только против рыночного спроса, но бессильна против инфляции издержек и не влияет на компании, получающие субсидии
Вдовин И. А. [5, с. 45]	Трансформация инвестиционной политики	Инвестиционная ловушка: при текущих ставках (безрисковая доходность ~18 %) окупаются только проекты с рентабельностью выше 130 %, что делает рыночные инвестиции в модернизацию невозможными без господдержки
Зверева В. А., Демидова О. А. [6, с. 3]	Влияние неравенства на трансмиссию денежно-кредитной политики	Фактор доходов: эффективность охлаждения спроса через ставку зависит от структуры доходов в регионе. Регионы с высоким неравенством реагируют сильнее. Это подтверждается микроданными: способность сглаживать потребление (и поддерживать спрос) при макро-экономических шоках существенно ниже у сельского населения и домохозяйств с исходно низкими доходами [7, с. 69]. Бюджетный канал (выплаты, зарплаты в военно-промышленном комплексе (ВПК)) искажает реакцию на ДКП

Цель и задачи исследования

Целью исследования является комплексный анализ трансформации инвестиционной привлекательности российских регионов в условиях действия эффекта «финансово-инвестиционных ножниц», вызванного ужесточением денежно-кредитной политики. Исследование направлено на выявление положительных и отрицательных сдвигов в моделях финансирования, характеризующихся формированием «двухконтурной» экономики, где на фоне охлаждения рыночного сегмента происходит рост приоритетных отраслей за счёт бюджетных импульсов и инструментов федеральной поддержки, нечувствительных к уровню ключевой ставки.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

выявление структурных сдвигов, ведущих к формированию «двухконтурной» экономики с асимметричной реакцией субъектов РФ на жёсткую денежно-кредитную политику;

оценка степени искажения («зашумления») трансмиссионного механизма регулятора под влиянием льготных программ и бюджетных импульсов;

анализ эффективности инструментов «Инфраструктурного меню» как механизма замещения недоступного рыночного кредитования, а также определение новой иерархии факторов развития, в которой способность региональных властей привлечь федеральные лимиты становится приоритетнее качества рыночных институтов.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели были использованы следующие методы исследования:

системный подход, реализованный через комплекс общенаучных и специальных методов экономического анализа: статистический анализ динамических рядов макроэкономических показателей (инвестиции, инфляция, промпроизводство) по данным Росстата и Банка России за 2020-2025 годы, что позволил выявить региональные диспропорции и дивергенцию трендов;

метод сравнительного анализа, который применялся для сопоставления стоимости и объёмов рыночных и бюджетных инструментов финансирования;

структурно-логический метод, который использовался для классификации регионов по типам экономических моделей («рыночная», «сырьевая», «госинвестиции») и оценки их чувствительности к процентному каналу;

концептуальное моделирование, которое обеспечило обоснование категорий «инвестиционный иммунитет» и «зашумление» сигналов регулятора.

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Сегодня регулятор проводит подчёркнуто жёсткую денежно-кредитную политику. Главная цель понятна: нужно стабилизировать цены и снизить инфляционную неопределённость в обществе. Однако на практике эти меры бьют по пространственному развитию страны совершенно неравномерно [8, с. 65]. Образуется явный перекос. С одной стороны, классический рыночный бизнес страдает от заградительно дорогих кредитов, а корпоративный долговой рынок постепенно исчерпывает свой запас прочности [9, с. 58]. С другой стороны, предприятия оборонного комплекса и участники стратегических госпроектов практически не замечают этих монетарных шоков. Такая полярная реакция провоцирует серьёзный разрыв в темпах экономического роста. Для количественного подтверждения выявленных диспропорций в исследовании применена типологизация субъектов РФ. Данный подход к классификации является оригинальной авторской разработкой, методологически опирающейся на фундаментальные принципы пространственной типологизации регионов Н. В. Зубаревич [10, с. 14-22], а также на концепцию выделения «регионов ресурсного типа» М. В. Курбатовой и соавторов [11, с. 95-99]. Разработанные количественные критерии отнесения территориальных экономик к одной из трёх базовых моделей систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 – Количественные критерии классификации субъектов Российской Федерации по типам экономических моделей
Table 2 – Quantitative criteria for classifying the subjects of the Russian Federation by types of economic models

Тип экономической модели	Экономическое обоснование	Базовый интервал	Условие исключения
«Сырьевая модель»	Доминирование добывающего сектора (формирующего ресурсную ренту), обеспечивающего приток ликвидности извне и снижающего зависимость бизнеса от коммерческого кредитования	Доля добычи полезных ископаемых в структуре валового регионального продукта (ВРП): от 30,0 % до 75,0 %	Доля бюджетных средств в инвестициях в основной капитал: не более 20,0 %
«Модель госинвестиций» (льготная)	Критическая зависимость инвестиционного цикла от нерыночного финансирования (прямых бюджетных ассигнований, трансфертов, инфраструктурных бюджетных кредитов)	Доля бюджетных средств в структуре источников финансирования инвестиций: от 40,0 % до 85,0 %	Доля добывающих производств в структуре ВРП: не более 15,0 %
«Рыночная модель»	Высокая степень диверсификации экономики, развитый сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) и подавляющее преобладание коммерческого (внебюджетного) фондирования бизнеса	Доля внебюджетных инвестиций: от 70,0 % до 95,0 %. Доля занятых в сфере МСП: от 30,0 % до 45,0 %	Доля добычи в ВРП: не более 15,0 %. Доля бюджетных инвестиций: не более 20,0 %

Если сравним индустриальные центры, сырьевые зоны и регионы с диверсифицированной экономикой, то увидим глубокую дивергенцию, которая наглядно прослеживается в динамике основных индикаторов (таблица 2). Итоги 2025 года наглядно демонстрируют, как именно жёсткие монетарные условия меняют привычные тренды. При средней ключевой ставке в 19,2 % общий рост инвестиций в основной капитал предсказуемо замедлился – с 7,4 % до 4,3 %. Но если взглянуть на ситуацию в региональном разрезе, картина оказывается глубоко асимметричной. Уральский макрорегион столкнулся с резким

спадом (-8,6 %), прямо пострадав от заградительной стоимости заёмных средств. Под заградительной стоимостью заёмного капитала понимается такой уровень рыночных процентных ставок, при котором обслуживание коммерческого долга становится экономически нецелесообразным. В этих условиях для покрытия издержек окупаются только проекты с рентабельностью свыше 130 %, что фактически лишает субъекты с рыночной моделью экономики традиционного инвестиционного фондирования. А вот Северо-Западный, напротив, выдал двузначный рост на уровне +17,0 %. Опираясь на столь полярные реакции территорий, представляется научно обоснованным и логичным ввести в исследовательский оборот новую категорию – «инвестиционный иммунитет». В рамках проводимого анализа под инвестиционным иммунитетом региона понимается специфическая способность территориальной экономики сохранять или даже наращивать объёмы капиталовложений в условиях высоких процентных ставок Банка России.

Основой для формирования подобной устойчивости является сугубо нерыночная природа фондирования. Недавние эмпирические оценки А. А. Шевелева и его соавторов подтверждают высокую региональную неоднородность трансмиссионного механизма. Расчёты показывают, что территории с доминированием добывающих отраслей или высокой концентрацией госзаказа демонстрируют минимальную (вплоть до нулевой) эластичность инвестиций по отношению к ключевой ставке [3, с. 46-47].

Кроме того, масштабная трансформация национальной инвестиционной политики привела к перехвату инициативы государством. Драйвером роста для целого ряда приоритетных отраслей стали прямые субсидии и инструменты «Инфраструктурного меню» [5, с. 45-48]. Как следствие, те субъекты РФ, которые ранее были классифицированы и отнесены к «модели государственных инвестиций», де-факто обретают вышеупомянутый инвестиционный иммунитет. Их экономическое развитие оказывается изолированным от процентного канала денежно-кредитной политики, поскольку стоимость заёмного капитала для приоритетных проектов искусственно фиксируется государством на комфортных, нерыночных уровнях.

Все эти факты говорят о фундаментальной трансформации самой инвестиционной модели развития российских территорий. Период бурного восстановительного роста, который мы наблюдали в 2023-2025 годах, остался позади. На смену ему пришла фаза управляемого охлаждения инвестиций, причём для её комплексного понимания необходимо обязательно учитывать эффекты макропруденциальной политики [12, с. 340]. Подняв ключевую ставку до 21 %, Банк России реализовал классический контрциклический сценарий. Оценивать его успешность, безусловно, стоит с оглядкой на специфику сопутствующих фискальных стимулов [13, с. 172]. Тем не менее, регулятору удалось сбить избыточный спрос, за которым уже физически не поспевало производство. Такие меры немедленно скорректировали экономическое поведение домашних хозяйств [14, с. 6-7]. Кроме того, жёсткая политика помогла сдержать риски финансовой неустойчивости у тех домохозяйств, которые подошли к макроэкономическим шокам с высокой долговой нагрузкой [15, с. 76].

Однако на местах влияние жёстких денег оказалось колоссально неравномерным (таблица 3). Это подтверждает наш тезис о высокой региональной асимметрии трансмиссионного механизма.

Субъекты с рыночным профилем (малый и средний бизнес, строительство) теряют инвестиции из-за дорогих кредитов, в то время как регионы с военно-промышленным комплексом легко переживают кризис за счёт госзаказа и бюджетных вливаний. Недоступность коммерческого финансирования вывела на первый план федеральную поддержку (программы «Инфраструктурного меню», списание госдолга) – государство де-факто стало главным инвестором в инфраструктуру. Сейчас главным препятствием является не стоимость денег, а дефицит ресурсов. Рекордно низкий уровень безработицы (2,1-2,4 %) и предельная загрузка мощностей означают достижение «потолка» предложения, при котором накачка экономики дешёвыми деньгами приведёт лишь к разгону инфляции. Следовательно, инвестиционная привлекательность регионов в будущем будет зависеть от их способности адаптироваться к нехватке кадров за счёт автоматизации производств. Сбалансированный рост возможен только при синхронизации бюджетной и денежно-кредитной политики: снижение инфляции до целевых 4 % позволит уменьшить ставки и возобновить рыночный инвестиционный цикл, однако успех этой синхронизации пока осложняется сильными диспропорциями в реакции разных регионов на единые меры Банка России.

Таблица 3 – Динамика ключевых макроэкономических показателей в разрезе федеральных округов РФ (2020-2025 гг.)[1,2]
Table 3 – Dynamics of key macroeconomic indicators by federal districts of the Russian Federation (2020-2025)

Показатель **/ Макрорегион**	**2020 г.**	**2021 г.**	**2022 г.**	**2023 г.**	**2024 г.**	**2025 г.**
Инвестиции в основной капитал (темпы прироста, % г/г) Российская Федерация	-0,1	8,6	6,7	9,8	7,4	4,3
Центральный ФО	1,2	14,5	1,9	8,2	4,1	6,3
Северо-Западный макрорегион	-1,6	3,6	-2,2	8,7	15,6	17,0
Волго-Вятский макрорегион	-1,5	5,5	4,7	17,9	6,2	7,6
Южный макрорегион	0,9	-0,3	8,7	11,4	7,8	5,2
Уральский макрорегион	0,4	0,7	10,0	5,6	8,8	-8,6
Сибирский макрорегион	1,0	11,4	8,1	6,9	4,7	9,6
Дальневосточный макрорегион	-7,5	13,8	14,5	20,6	9,1	3,8
Инфляция (индекс потребительских цен, %) Российская Федерация	4,9	8,4	11,9	7,4	9,5	8,0
Центральный ФО	4,7	8,3	12,5	7,4	9,9	7,1
Северо-Западный макрорегион	4,8	8,5	11,9	7,1	9,3	8,8
Волго-Вятский макрорегион	5,5	8,6	12,4	7,1	9,6	9,0
Южный макрорегион	5,5	9,2	11,7	7,8	9,6	8,1
Уральский макрорегион	4,4	7,7	11,0	6,7	9,0	8,2
Сибирский макрорегион	4,9	9,3	12,7	8,2	9,5	8,4
Дальневосточный макрорегион	5,0	6,7	11,9	8,0	8,5	8,2
Промышленное производство (индекс, % г/г) Российская Федерация	-2,1	6,3	0,7	4,3	5,6	0,5
Центральный ФО	10,2	19,8	9,2	16,1	14,7	-3,0
Северо-Западный макрорегион	-2,6	5,2	0,5	5,3	8,4	-1,9
Волго-Вятский макрорегион	-2,0	8,7	3,0	8,9	8,3	1,3
Южный макрорегион	-0,2	5,2	5,3	4,3	3,8	0,3
Уральский макрорегион	-2,2	4,2	0,0	2,8	1,9	-1,5
Сибирский макрорегион	-3,7	3,0	1,2	0,9	2,2	-3,6
Дальневосточный макрорегион	-4,5	3,0	-4,2	6,3	3,4	-4,2
Ключевая ставка ЦБ РФ (средняя за год, %)	5,1	5,7	10,6	9,9	17,5	19,2

Проведение единой денежно-кредитной политики (ДКП) в масштабах России постоянно наталкивается на серьёзное препятствие – глубокую структурную неоднородность территорий. Из-за этого любые колебания ключевой ставки доходят до регионов с совершенно разной скоростью и силой [16, с. 3]. На практике трансмиссионный механизм лучше всего срабатывает там, где экономика хорошо диверсифицирована: в таких субъектах спрос реагирует на действия ЦБ практически сразу. А вот территории, живущие за счёт добычи сырья или бюджетных вливаний, остаются крайне инертными. Заметнее всего от ужесточения ДКП страдает бизнес в регионах с высокой долей обрабатывающих производств (особенно в машиностроении) и развитым строительством. Причина кроется в прямой работе процентного канала. Компании из этих отраслей жизненно зависят от постоянного притока заёмных денег, чтобы пополнять оборотные средства и запускать инвестиционные программы. Как только ключевая ставка идёт вверх, коммерческие кредиты становятся неподъёмными, рентабельность падает, а инвестиции приходится экстренно урезать. Показательный пример – строительный сектор и производители стройматериалов. На фоне роста рыночных ставок и сворачивания массовой льготной ипотеки спрос здесь остыл моментально.

[1] Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. Центральный банк Российской Федерации. Москва, 2025. URL: https://www.cbr.ru/.
[2] Федеральная служба государственной статистики (Росстат): официальный сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/.

Совершенно иная картина складывается в субъектах с сырьевой специализацией. Они почти не реагируют на решения финансового регулятора, поскольку их главная опора – это экспортная выручка. Отдельного внимания заслуживают территории, через которые проходит международный транспортный коридор «Север – Юг» [17, с. 150]. В итоге видна ярко выраженная пространственная асимметрия монетарных эффектов, которую подтверждает анализ текущих данных. Рисунок 1 наглядно демонстрирует это расхождение трендов: пока «рыночно-промышленные» округа резко тормозят, в «сырьевых» зонах, напротив, наблюдается явное ускорение [18, с. 101].

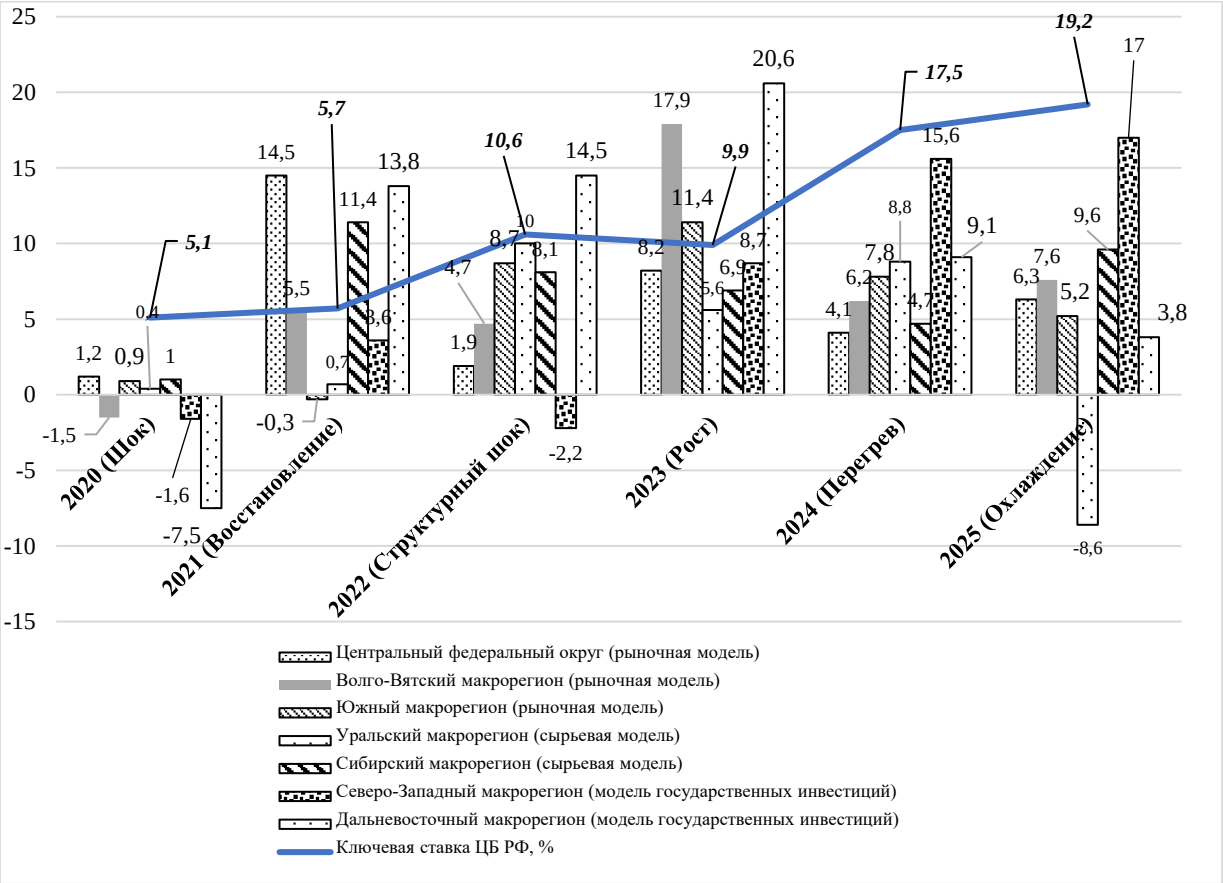


Рисунок 1 – Влияние ключевой ставки Центрального Банка России на инвестиционную активность в регионах с разной структурой экономики (2020-2025 гг.)[1,2]
Figure 1 – The impact of the key rate of the Central Bank of Russia on investment activity in regions with different economic structures (2020-2025)

Хронология макроэкономических циклов наглядно подтверждает эту нелинейность (рисунок 1). Ужесточение денежно-кредитной политики в 2023-2024 гг. (рост ставки до 17,5 %) усилило региональный дисбаланс. Макрорегионы рыночного профиля (Южное и Волго-Вятское ГУ) из-за дорогих кредитов резко замедлили рост инвестиций с 11-17 % до 6-7 %. Напротив, сырьевые и бюджетозависимые территории (Дальний Восток, Урал) проявили инерционность, поскольку их капиталовложения обеспечены экспортной выручкой и государственными программами, а процентный канал на них почти не влияет [19, с. 4].

В итоге перегрев 2024 года и последующее «управляемое охлаждение» 2025-го привели к чёткой дивергенции: рыночные и сырьевые территории столкнулись с дефицитом ликвидности, в то время как регионы с высокой долей госзаказа (Северо-Запад) продолжили стабильный рост.

Механизм «инвестиционного иммунитета» основан на двух инструментах. *Во-первых*, прямые госзаказы и авансирование избавляют предприятия ВПК и участников мегапроектов от потребности в оборотных займах, обеспечивая стабильный рост капиталовложений независимо от ситуации на рынке. *Во-вторых*, беспрецедентные льготные программы

(инфраструктурные бюджетные кредиты (ИБК) под 3 % по «Инфраструктурному меню», промышленная ипотека, Фабрика проектного финансирования) жёстко не привязаны к рынку. В итоге, пока обычная ставка уходит за 20 %, приоритетные отрасли без проблем привлекают дешёвый капитал, что ведёт к сильнейшему искажению работы процентного канала [19, с. 6]. Подобная сегментация создаёт явный перекос: для проектов без льгот жёсткая политика Банка России выступает заградительной стеной, поскольку обслуживание коммерческого долга при ставках выше 20 % становится экономически нецелесообразным для большинства регионов.

Методы построения предлагаемых региональных индексов жёсткости монетарных условий (RCI_i) для количественной оценки этого давления опираются на адаптацию классического уравнения И. Фишера к пространственной специфике. Индекс рассчитывается как оценка реальной процентной ставки для конкретной территории, учитывающая локальное инфляционное давление (таблица 4):

$$RCI_i = r_{m.i} - \pi_i, \quad (1)$$

где $r_{m,i}$ – средневзвешенная номинальная ставка корпоративного кредитования в макрорегионе i;
π_i – фактический уровень региональной инфляции в рассматриваемом периоде.

Таблица 4 – Динамика регионального индекса жёсткости монетарных условий (RCI_i) по макрорегионам РФ (2020-2025 гг.), %[1,3]
Table 4 – Dynamics of the regional Monetary conditions Rigidity Index (RCIi) by macro-regions of the Russian Federation (2020-2025), %

***Макрорегион* / Показатель**	**2020 г.**	**2021 г.**	**2022 г.**	**2023 г.**	**2024 г.**	**2025 г.**
Базовая стоимость денег (r_m) (Средняя ключевая ставка ЦБ РФ)	5,1	5,7	10,6	9,9	17,5	19,2
Центральный ФО						
Региональная инфляция (π_i)	4,7	8,3	12,5	7,4	9,9	7,1
Индекс жёсткости (RCI_i)	0,4	-2,6	-1,9	2,5	7,6	12,1
Северо-Западный макрорегион						
Региональная инфляция (π_i)	4,8	8,5	11,9	7,1	9,3	8,8
Индекс жёсткости (RCI_i)	0,3	-2,8	-1,3	2,8	8,2	10,4
Волго-Вятский макрорегион						
Региональная инфляция (π_i)	5,5	8,6	12,4	7,1	9,6	9,0
Индекс жёсткости (RCI_i)	-0,4	-2,9	-1,8	2,8	7,9	10,2
Южный макрорегион						
Региональная инфляция (π_i)	5,5	9,2	11,7	7,8	9,6	8,1
Индекс жёсткости (RCI_i)	-0,4	-3,5	-1,1	2,1	7,9	11,1
Уральский макрорегион						
Региональная инфляция (π_i)	4,4	7,7	11,0	6,7	9,0	8,2
Индекс жёсткости (RCI_i)	0,7	-2,0	-0,4	3,2	8,5	11,0
Сибирский макрорегион						
Региональная инфляция (π_i)	4,9	9,3	12,7	8,2	9,5	8,4
Индекс жёсткости (RCI_i)	0,2	-3,6	-2,1	1,7	8,0	10,8
Дальневосточный макрорегион						
Региональная инфляция (π_i)	5,0	6,7	11,9	8,0	8,5	8,2
Индекс жёсткости (RCI_i)	0,1	-1,0	-1,3	1,9	9,0	11,0

Эмпирическая апробация предложенного метода на данных макрорегионов РФ за 2020-2025 гг. наглядно демонстрирует феномен пространственной асимметрии монетарной трансмиссии. Расчёты показывают, что при единой макроэкономической политике фактическое кредитное давление на реальный сектор кардинально различается. Так,

[3] Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ. Агентство стратегических инициатив (АСИ): [официальный сайт]. URL: https://asi.ru/government_officials/rating/.

в 2025 году при номинальной средней ставке 19,2 % наибольший рецессионный удар принял на себя Центральный ФО, где индекс жёсткости (*RCIi*) достиг критических 12,1 % из-за более быстрого затухания локальной инфляции (7,1 %). В то же время для Волго-Вятского и Северо-Западного макрорегионов реальная жёсткость оказалась существенно ниже (10,2 % и 10,4 % соответственно) за счёт более высокой локальной инфляции, обесценивающей долговую нагрузку. Разрыв реальных ставок почти в 2 процентных пункта (12,1 % против 10,2 %) при одной и той же ключевой ставке математически доказывает, что монетарный сигнал транслируется в территории неравномерно, усугубляя диспропорции в инвестиционной активности и формируя у субъектов с низкой реальной ставкой и льготным финансированием более выраженный «инвестиционный иммунитет». Как итог, рыночные механизмы перестают работать. Чтобы заместить «выпавшее» банковское кредитование и обеспечить субъекты РФ ликвидностью, на первый план выходят государственные программы.

В условиях недоступности рыночного капитала инвестиционный потенциал регионов обеспечивают бюджетные инструменты, которые спровоцировали эффект замещения и вытеснили коммерческие банки из сегмента долгосрочных инвестиций. Ключевыми рычагами стали инфраструктурный бюджетный кредит и инфраструктурный льготный кредит с беспрецедентной ставкой 3 % годовых на срок до 15 лет. Лимит инфраструктурного бюджетного кредита в 1 трлн рублей позволил 83 регионам запустить около 1 000 инфраструктурных проектов, а за счёт инфраструктурного льготного кредита (190 млрд руб.) 79 субъектов обновляют транспорт и ЖКХ. Дополнительным стимулом выступает конвертация госдолга в инвестиции: федеральный центр спишет регионам 2/3 задолженности (около 1,1 трлн руб. к 2030 году) при условии целевого направления высвободившихся средств исключительно на инфраструктуру и новые инвестиционные проекты. На практике, субъект РФ просто перестаёт возвращать долг в федеральную казну и целенаправленно реинвестирует эти средства, чтобы строить дороги, сети или технопарки. Такой манёвр даёт двойной эффект. Во-первых, средняя долговая нагрузка по стране падает с 19 % до 14 % от объёма собственных доходов. Во-вторых, территории могут резко нарастить капитальные вложения без оглядки на дорогие рыночные займы. Лучше всего эта схема работает там, где исторически накопился большой долг, но при этом ведётся активная инвестиционная политика (яркие примеры –Татарстан и Московская область). Списание долгов помогает им держать высокие темпы развития даже в условиях жёсткой ДКП.

Ввиду удорожания рыночных кредитов инструменты господдержки стали критически важными: долгосрочные инфраструктурные проекты теперь зависят исключительно от федеральных лимитов (таблица 5). Доступ к льготному финансированию превратился в главный водораздел, отделяющий растущие регионы от стагнирующих [5, с. 48]. Разрыв в стоимости фондирования усиливает территориальное расслоение на две полярные группы. Ситуация усугубляется масштабным бюджетным импульсом: рынок перестаёт адекватно реагировать на сигналы регулятора, вынуждая Банк России удерживать заградительные ставки дольше обычного.

В экономике закрепляется двухконтурная модель финансирования. В ней льготные программы соседствуют с жёсткими рыночными условиями, что радикально меняет долговые профили регионов и бьёт по макроэкономическому регулированию. Самая острая проблема кроется в искажении рыночных сигналов. Обилие субсидируемых кредитов лишает экономику чувствительности к мерам ЦБ. Для описания этой проблемы предлагается авторами использовать термин эффект «зашумления» сигналов регулятора. Экономический смысл данного феномена заключается в системном искажении трансмиссионного механизма: масштабные бюджетные вливания и квазифискальные интервенции выступают в качестве системной помехи, маскирующей монетарные импульсы Центрального банка. Из-за постоянного льготного фондирования целые отрасли перестают адекватно реагировать на удорожание кредитов. В результате процентный сигнал полностью поглощается фискальным шумом, дезориентируя рынок и вынуждая регулятор переносить всю тяжесть жёсткой политики на оставшийся сегмент рынка.

Способы количественной оценки данного искажения (эффекта «зашумления» трансмиссионного механизма) базируются на расчёте эффективной процентной ставки (r_{eff}), учитывающей сегментацию кредитного портфеля:

$$r_{eff} = w_m \cdot r_m + w_{sub} \cdot r_{sub}, \quad (2)$$

где w_m и w_{sub} – доли кредитов, выданных на рыночных и субсидируемых условиях соответственно;
r_m и r_{sub} – их средневзвешенные процентные ставки.

Сама степень «зашумления» (*NE*) количественно определяется как разница (спред) между номинальной рыночной и эффективной ставками:

$$NE = r_m - r_{eff}. \quad (3)$$

Чем выше расчётное значение *NE*, тем сильнее искажён ценовой сигнал регулятора для территориальной экономики. Результаты расчётов представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика эффекта «зашумления» трансмиссионного механизма (*NE*) по макрорегионам РФ (2020-2025 гг.), в процентных пунктах (п.п.)[4,5]
Table 5 – Dynamics of the "noise reduction" effect of the transmission mechanism (*NE)* by macro-regions of the Russian Federation (2020-2025), in percentage points (percentage points)

***Макрорегион РФ* / Показатель**	**2020 г.**	**2021 г.**	**2022 г.**	**2023 г.**	**2024 г.**	**2025 г.**
Средневзвешенная рыночная ставка (r_m), %	7,5	8,5	11,0	11,5	18,0	21,0
Центральный ФО / рыночная модель, доля льгот w_{sub} = 10 %	0,35	0,45	0,70	0,75	1,40	1,70
Волго-Вятский макрорегион / рыночная модель, w_{sub} = 12 %	0,42	0,54	0,84	0,90	1,68	2,04
Южный макрорегион / рыночная модель, w_{sub} = 11 %	0,39	0,49	0,77	0,82	1,54	1,87
Уральский макрорегион / сырьевая модель, w_{sub} = 5 %	0,18	0,23	0,35	0,38	0,70	0,85
Сибирский макрорегион / сырьевая модель, w_{sub} = 6 %	0,21	0,27	0,42	0,45	0,84	1,02
Северо-Западный макрорегион / модель госинвестиций, w_{sub} = 35 %	1,22	1,57	2,45	2,62	4,90	5,95
Дальневосточный макрорегион / модель госинвестиций, w_{sub} = 45 %	1,57	2,02	3,15	3,38	6,30	7,65
В среднем по Российской Федерации / доля w_{sub} = 14 %	0,49	0,63	0,98	1,05	1,96	2,38

В условиях роста процентных ставок амплитуда эффекта «зашумления» (*NE*) кратно возросла по всей стране, однако пространственно она распределилась с беспрецедентной полярностью. Если в стабильном 2020 году искажение монетарного сигнала в среднем по РФ не превышало 0,5 п.п., то к 2025 году при достижении номинальными рыночными ставками уровня 21,0 % среднее зашумление превысило 2,38 п.п. На территориях сырьевой и рыночной моделей (например, в Уральском макрорегионе и Центральном федеральном округе) трансмиссионный механизм сохраняет работоспособность. Напротив, в субъектах «модели государственных инвестиций» (Северо-Западный и Дальневосточный федеральные округа) эффект зашумления достигает критических значений из-за высокой доли субсидируемых займов. Трансмиссионный механизм ДКП начинает давать сбои. Он переполняется нерыночными факторами, из-за чего Банку России приходится искусственно «пережимать» оставшуюся рыночную часть экономики.

Если обратиться к оценкам Банка России, картина выглядит так: более 14 % кредитного портфеля (что эквивалентно 7 % ВВП) сейчас обслуживается по субсидируемым ставкам (таблица 6). Они зафиксированы и не зависят от манёвров Центрального банка. Формируется эффект нечувствительности. Льготные заёмщики (сегменты АПК, МСП, ИТ и участники нацпроектов) продолжают наращивать спрос на ресурсы даже при сверхжёсткой ДКП. Стоимость капитала для них остаётся низкой, что сводит на нет работу процентного канала и приводит к системным искажениям.

[4] Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации. Центральный банк Российской Федерации (Банк России): [официальный сайт]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/.
[5] Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. Центральный банк Российской Федерации. Москва, 2025. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/.

Таблица 6 – Сравнительный анализ стоимости и объёмов инструментов финансирования инфраструктуры (на конец 2025 года)[4,6,7]
Table 6 – Comparative analysis of the cost and volume of infrastructure financing instruments (as of the end of 2025)

Инструмент финансирования	**Ставка для региона / инвестора (% годовых)**	**Срок финансирования**	**Распределённый объём средств (млрд руб.)**	**Основные направления использования**
1. Рыночный кредит / Облигации	22,0-32,0 %	1-5 лет	Ограничен спросом	Пополнение оборотных средств, короткие проекты
2. Инфраструктурные бюджетные кредиты (ИБК)	3,0 %	до 15 лет	1 000	Транспорт, инженерные сети, социальная инфраструктура
3. Казначейские инфраструктурные кредиты (КИК / СКК)	3,0 %	до 15 лет	360	Общественный транспорт, ЖКХ, инфраструктура и мастер-планы городов
4. Займы Фонда развития территорий (ФРТ / средства ФНБ)	3,0 %	до 25 лет	150 (доп. лимит 30 млрд руб. на 2024-2025 гг.)	Модернизация тепло- и водоснабжения, капремонт многоквартирных домов

В итоге регулятору приходится повышать ставку сильнее и дольше, чем если бы масштабных льгот не существовало –только так можно охладить совокупный спрос. На фоне этого возникает эффект кросс-субсидирования. Отрасли, не имеющие льгот (торговля, коммерческий девелопмент, услуги), через налоги и дорогие кредиты фактически оплачивают низкие ставки для приоритетных секторов.

Количественная оценка эффекта кросс-субсидирования (*CS*), при котором издержки банковского сектора переносятся на обычных заёмщиков, осуществляется через расчёт дополнительной процентной премии (нагрузки) на рыночный контур по формуле:

$$CS = \frac{V_{sub} \cdot (r_m - r_{sub})}{V_m}, \quad (4)$$

где V_{sub} и V_m – объёмы льготного и рыночного кредитных портфелей соответственно.

Данная формула позволяет количественно выразить величину «скрытого налога», который вынужден оплачивать рыночный сегмент для компенсации выпадающей процентной маржи.

Результаты расчётов этого показателя представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика эффекта кросс-субсидирования (*CS*), перекладываемого на рыночный сектор экономики (2020-2025 гг.), в процентных пунктах (п.п.)[4,5]
Table 7 – Dynamics of the effect of cross-subsidization (CS) transferred to the market sector of the economy (2020-2025), in percentage points (percentage points)

Показатель / *Тип региональной экономической модели*	**2020 г.**	**2021 г.**	**2022 г.**	**2023 г.**	**2024 г.**	**2025 г.**
Средневзвешенная рыночная ставка (rm), %	7,5	8,5	11,0	11,5	18,0	21,0
Ставка по льготным/ инфраструктурным программам (r_{sub}), %	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Процентный спред ($r_m - r_{sub}$), п.п.	4,5	5,5	8,0	8,5	15,0	18,0
«Рыночная модель» (доля льгот w_{sub} = 10 %)	0,50	0,61	0,89	0,94	1,67	2,00
«Сырьевая модель» (доля льгот w_{sub} = 5 %)	0,24	0,29	0,42	0,45	0,79	0,95
«Модель госинвестиций» (доля льгот w_{sub} = 40 %)	3,00	3,67	5,33	5,67	10,00	12,00
В среднем по экономике РФ (доля льгот w_{sub} = 14 %)	0,73	0,90	1,30	1,38	2,44	2,93

[6] Марат Хуснуллин: более 100 объектов и мероприятий завершено с привлечением казначейских инфраструктурных кредитов. Правительство России: [официальный сайт]. 2026. URL: http://government.ru/.
[7] Более 250 объектов инфраструктуры введено в России с 2022 года за счёт инфраструктурных бюджетных кредитов. Минфин России: [официальный сайт]. 2024. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38998.

Как показывают расчёты, избыток льготного кредитования консервирует региональное неравенство: максимальный рост кросс-субсидирования зафиксирован в регионах – «модели государственных инвестиций», а минимальный – в «сырьевых».

Подобная асимметрия искажает мотивацию агентов, консервирует имущественное неравенство и увеличивает разрыв в моделях управления капиталом [20, с. 98]. В конечном счёте регионы, где сконцентрированы попадающие под льготы производства, искусственно выигрывают конкуренцию. Субъекты со сложной рыночной экономикой просто ставят инвестиции на паузу из-за запретительных ставок.

Данные таблицы 8 [7, с. 71-72] подробно раскрывают влияние таких льготных программ на инвестиционный профиль регионов и доказывают, что избыток нерыночного кредитования провоцирует рост структурных диспропорций в экономике, формируя очевидный эффект «кривого зеркала».

Таблица 8 – Влияние программ льготного кредитования на инвестиционную карту регионов (искажение рыночных сигналов)
Table 8 – Impact of preferential lending programs on the investment map of regions (distortion of market signals)

Сектор / *Программа поддержки*	**Механизм искажения рыночных сигналов**	**Влияние на инвестиционную карту (регионы-бенефициары пострадавшие)**
1. Агропромышленный комплекс (АПК) / *Льготное кредитование Минсельхоза, лизинг*	*«Иммунитет» к ставке:* ставки для аграриев (до 5-6 % или плавающие, но ниже рыночных) делают сектор нечувствительным к ужесточению ДКП. Даже при росте издержек (ГСМ, логистика) агрохолдинги продолжают инвестиционные циклы, опираясь на субсидии	*Бенефициары:* аграрные регионы Юга и Черноземья (Краснодарский край, Ростовская, Белгородская, Тамбовская области). Здесь сохраняется высокая инвестиционная активность вопреки общим трендам. *Риск:* концентрация ресурсов в агрохолдингах вытесняет малый бизнес в смежных отраслях, не имеющий доступа к льготам
2. Малый и средний бизнес (МСП) / *Инвестиционное кредитование, «зонтичные» поручительства*	*Эффект замещения:* компании, которые могли бы привлечь рыночное финансирование, переключаются на льготное (ставки 7,5-9 % или льготные периоды). Это не создаёт нового спроса, а лишь перекладывает нагрузку на бюджет и увеличивает дефицит лимитов для реальных стартапов	*Бенефициары:* крупные экономические центры с развитым сектором МСП (Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Свердловская область). В Москве доля таких программ растёт, тогда как в большинстве регионов она снижается из-за исчерпания лимитов. *Риск:* усиление разрыва между столицами и регионами с менее развитым банковским сектором
3. ИТ-сектор и инновации / *Льготное кредитование до 3-5 %, налоговые льготы, гранты*	*Секторальная изоляция:* высокотехнологичные компании получают финансирование по ставкам в 4-5 раз ниже рыночных, что стимулирует их развитие вне зависимости от макроэкономической конъюнктуры. Рыночная оценка эффективности проектов подменяется соответствием критериям господдержки	*Бенефициары:* регионы с существующими ИТ-кластерами (Москва, Татарстан (Иннополис), Нижегородская, Новосибирская области). Происходит «вымывание» кадров и компетенций из других регионов в эти центры. *Риск:* гиперконцентрация инвестиций в нескольких точках роста, стагнация цифровизации в дотационных регионах
4. Промышленность (Импортозамещение) / *Кластерная инвестплатформа, Фонд развития промышленности, Промышленная ипотека*	*Административный отбор:* доступ к дешёвым деньгам (3-5 % или 0,3-0,5 КС) получают проекты, включённые в перечни технологического суверенитета. Рыночная эффективность отходит на второй план по сравнению со стратегической значимостью	*Бенефициары:* индустриальные регионы (Пермский край, Челябинская, Тульская, Владимирская области). Рост инвестиций здесь определяется не рыночным спросом, а госзаказом и доступностью спецпрограмм. *Риск:* формирование «планово-убыточных» производств, которые не выживут при нормализации ставок без субсидий

Сегодня инвестиционная привлекательность субъекта РФ практически оторвана от реального качества бизнес-среды. Решающим фактором становится другое – насколько эффективно руководство региона и местный бизнес умеют встраиваться в распределение федеральных льготных лимитов. Поскольку Центробанк удерживает высокую ставку для подавления инфляции (кстати, для её точного прогнозирования в практике Банка России уже доказана эффективность алгоритмов машинного обучения [21, с. 58]), территории без сильного лобби или специфических отраслей (АПК, ВПК) оказываются в настоящей «инвестиционной яме». Заёмный капитал обходится им в запретительные 21-25 %, из-за чего проекты останавливаются, а рейтинги регионов ползут вниз. В итоге государственные механизмы поддержки в долгосрочной перспективе лишь консервируют неравенство между «рыночными» и «льготными» субъектами.

Классические рейтинговые модели (Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата АСИ) в условиях текущей макроэкономической трансформации перестали адекватно отражать реальную динамику притока капиталовложений. Экспертные оценки измеряют преимущественно качество регуляторной среды, но методологически «не учитывают» объёмы прямого бюджетного финансирования и стоимость коммерческого фондирования. Для эмпирического подтверждения феномена «субъективно-объективной дихотомии» в исследовании был рассчитан коэффициент ранговой корреляции Спирмена (ρ) между агрегированным положением макрорегиона в рейтинге АСИ и его фактическим темпом роста инвестиций в основной капитал по данным Росстата за 2020-2025 гг. Агрегированный ранг определён на основе плотности исторического вхождения субъектов округа в топ-20 рейтинга АСИ и представлен в таблице 9.

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена (p) рассчитывается по формуле:

$$p = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2-1)}, \quad (5)$$

где количество пар наблюдений n = 7.

Интерпретация полученных результатов по коэффициенту Спирмена следующая:

2020 год (мягкая денежно-кредитная политика): $\rho = 1 – 3366 \times 46 = 0{,}18$ (положительная связь);

2021 год (восстановительный рост): $\rho = 0{,}11$ (положительная связь);

2022 год (шок, рост ставки): $\rho = 1 – 3366 \times 94 = -0{,}68$ (сильная отрицательная связь);

2023 год (адаптация): $\rho = 0{,}14$ (положительная связь);

2024 год (заградительные ставки): $\rho = 1 – 3366 \times 70 = -0{,}25$ (отрицательная связь);

2025 год (охлаждение): $\rho = 0{,}21$ (слабая положительная связь с аномалиями: спад на Урале при росте на Северо-Западе).

Расчёты показывают искажение рыночных механизмов: если в 2020-2021 гг. при доступных кредитах инвестиции закономерно направлялись в регионы с лучшим инвестиционным климатом (ЦФО), то в 2022-2024 гг. резкий рост ключевой ставки полностью разрушил эту связь. Традиционные лидеры рынка теряют капитал из-за заградительной стоимости коммерческого долга. В то же время территории «модели государственных инвестиций» (Дальневосточный и Северо-Западный федеральные округа) вышли в абсолютные лидеры по темпам накопления капитала вопреки низким позициям в рейтингах. Этот рост обеспечен прямыми бюджетными вливаниями и инфраструктурными кредитами, не зависящими от высоких банковских ставок. Следовательно, классические рейтинговые модели перестали объективно отражать реальность: оценивая только удобство ведения бизнеса, они игнорируют колоссальные объёмы государственных средств, которые меняют инвестиционную карту страны в периоды жёсткой денежно-кредитной политики.

Таблица 9 – Динамика дисбаланса между качеством инвестиционного климата и притоком инвестиций по макрорегионам РФ (2020-2025 гг.)[2,3,5]
Table 9 – Dynamics of the discrepancy between the quality of the investment climate and the inflow of investments by macro-regions of the Russian Federation (2020-2025)

Макрорегион (федеральный округ)	**Качество инвестклимата (Агрегированный рейтинг АСИ)**	**2020 г.: Прирост инвестиций, % (Ранг по темпам роста / d^2)**	**2021 г.: Прирост инвестиций, % (Ранг по темпам роста / d^2)**	**2022 г.: Прирост инвестиций, % (Ранг по темпам роста / d^2)**	**2023 г.: Прирост инвестиций, % (Ранг по темпам роста / d^2)**	**2024 г.: Прирост инвестиций, % (Ранг по темпам роста / d^2)**	**2025 г. (I полугодие): Прирост инвестиций, % (Ранг по темпам роста / d^2)**
Центральный	1	+1,2 % (1 / 0)	+14,5 % (1 / 0)	+1,9 % (6 / 25)	+8,2 % (5 / 16)	+4,1 % (7 / 36)	+6,3 % (4 / 9)
Волго-Вятский	2	-1,5 % (5 / 9)	+5,5 % (4 / 4)	+4,7 % (5 / 9)	+17,9 % (2 / 0)	+6,2 % (5 / 9)	+7,6 % (3 / 1)
Северо-Западный	3	-1,6 % (6 / 9)	+3,6 % (5 / 4)	-2,2 % (7 / 16)	+8,7 % (4 / 1)	+15,6 % (1 / 4)	+17,0 % (1 / 4)
Южный	4	+0,9 % (3 / 1)	-0,3 % (7 / 9)	+8,7 % (3 / 1)	+11,4 % (3 / 1)	+7,8 % (4 / 0)	+5,2 % (5 / 1)
Уральский	5	+0,4 % (4 / 1)	+0,7 % (6 / 1)	+10,0 % (2 / 9)	+5,6 % (7 / 4)	+8,8 % (3 / 4)	-8,6 % (7 / 4)
Дальневосточный	6	-7,5 % (7 / 1)	+13,8 % (2 / 16)	+14,5 % (1 / 25)	+20,6 % (1 / 25)	+9,1 % (2 / 16)	+3,8 % (6 / 0)
Сибирский	7	+1,0 % (2 / 25)	+11,4 % (3 / 16)	+8,1 % (4 / 9)	+6,9 % (6 / 1)	+4,7 % (6 / 1)	+9,6 % (2 / 25)
Сумма квадратов разностей ($\sum d^2$)		46	50	94	48	70	44
Коэффициент Спирмена (ρ)		0,18	0,11	-0,68	0,14	-0,25	0,21

Выводы

Инвестиционная модель регионов претерпела фундаментальные изменения, породив эффект «финансово-инвестиционных ножниц»: заградительная стоимость кредитов (около 21 %) и рост фискальной нагрузки критически сокращают объём рыночных инвестиций. В результате сформировалась «двухконтурная» система: территории с рыночной экономикой резко тормозят развитие, в то время как регионы с концентрацией ВПК и мегапроектами обрели «инвестиционный иммунитет», развиваясь за счёт бюджетных импульсов, не зависящих от ставок». Масштабные льготы (более 14 % кредитного портфеля) «зашумляют» трансмиссионный механизм и искажают рыночные сигналы. Невосприимчивость госсектора к решениям регулятора вынуждает Банк России дольше удерживать высокие ставки, что лишь усугубляет межрегиональное расслоение [22, с. 916]. В новой реальности качество институтов отходит на второй план, а инвестиционная привлекательность диктуется административным ресурсом – способностью властей привлекать инструменты федерального «инфраструктурного меню» (ИБК, списание госдолга), полностью заменившие классическое рыночное финансирование.

Выявленные в экономике структурные сдвиги диктуют совершенно новую повестку для будущих исследований. Очевидно, что на фоне жёсткой денежно-кредитной политики научный фокус в изучении региональной инвестиционной привлекательности должен сместиться на три ключевые проблемы.

1. *Пересмотр методологии оценки инвестиционного климата*. Классические рейтинговые модели больше не работают. Они опираются на рыночную рентабельность и доступность банковских кредитов, тогда как сегодня балом правят нерыночные факторы. Будущим исследователям предстоит разработать принципиально новые метрики. В частности, придётся научиться количественно оценивать «административную ренту»,

долю гособоронзаказа и то, насколько экономика конкретного региона зависит от федеральных спецпрограмм в период дорогих денег.

2. *Анализ фискальных рисков и долговой устойчивости регионов*. Масштабное вытеснение коммерческих займов бюджетными инструментами не пройдёт бесследно. Необходимо тщательно изучить долгосрочные последствия этого процесса. Главная задача – понять, не обернётся ли текущая модель «ручного управления» капиталом скрытыми долговыми дисбалансами на местах. Крайне важно оценить риски массового появления незавершённых проектов в том случае, если федеральный центр сократит поддержку или изменит правила реструктуризации госдолга.

3. *Исследование адаптации к дефициту труда через технологический суверенитет*. Поскольку экономика оказалась в жёсткой «кадровой ловушке», внимание учёных должно переключиться на качественную структуру региональных инвестиций. Самое перспективное направление сейчас – анализ того, как именно расходуются средства.

Анализ подтверждает фундаментальную трансформацию инвестиционной модели в регионах России. Эти сдвиги диктуют новые правила на фоне официальных макроэкономических прогнозов и жёсткой денежно-кредитной политики. Возникшие диспропорции привели к закреплению «двухконтурной» системы финансирования. В связи с этим дальнейшие научные поиски целесообразно направить на стык региональной экономики и механизмов ДКП. Выделим четыре вектора для дальнейшего исследования.

1. Анализ региональной неоднородности трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики: оценка влияния отраслевой структуры на чувствительность к процентному каналу и расчёт пороговой доли льготного кредитования в валовом региональном продукте, блокирующей рыночные сигналы регулятора (эффект «зашумления»).
2. Оценка замещения рыночных кредитов бюджетными инструментами: макроэкономический анализ последствий использования механизмов «Инфраструктурного меню» и выявление новых региональных инфляционных рисков.
3. Создание региональных индексов «жёсткости» монетарных условий: разработка дифференцированных показателей реальной процентной ставки для объективной оценки инвестиционной привлекательности территорий.
4. Моделирование связи макропруденциальной политики и инвестиций: анализ влияния барьеров для рискованного кредитования на трансформацию региональной инвестиционной карты.

Список источников / References

1. Сенин В. Б., Хамидуллин Т. Р. Сравнительный анализ прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и Основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики на 2024 год и плановый период 2025 и 2026 годов // Бизнес. Общество. Власть. 2025. № 56. С. 19-31. [Senin, V. B., & Khamidullin, T. R. (2025). Comparative analysis of the forecast of the socio-economic development of the Russian Federation and the main directions of the unified state monetary policy for 2024 and the planned period of 2025 and 2026. *Business. Society. Power*, *56*, 19–31. (In Russian)] EDN: OEUGGY.

2. Андросов К. Г., Иванова Т. В., Скорина А. А. На что влияет ключевая ставка? Позиция бизнеса и власти // Бизнес. Общество. Власть. 2025. № 57. С. 144-155. [Androsov, K. G., Ivanova, T. V., & Skorina, A. A. (2025). What does the key rate affect? The position of business and government. *Business. Society. Power*, *57*, 144–155. (In Russian)] EDN: MIWVSV.

3. Шевелев А. А., Квактун М. И., Вировец К. О. Влияние денежно-кредитной политики на инвестиции в регионах России // Деньги и кредит. 2021. Т. 80, № 4. С. 31-49. [Shevelev, A. A., Kvaktun, M. I., & Virovets, K. O. (2021). The impact of monetary policy on investments in Russian regions. *Money and Credit*, *80*(4), 31–49. (In Russian)] https://doi.org/10.31477/rjmf.202104.31. EDN: IRCPAY.

4. Смирнов В. Д. Финансовая стабильность и экономическое развитие: расстановка приоритетов // Финансы: теория и практика. 2025. Т. 29, № 3. С. 148-165. [Smirnov, V. D. (2025). Financial stability and economic development: prioritization. *Finance: Theory and Practice*, *29*(3), 148–165. (In Russian)] https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-3-148-165. EDN: GUZDDY.

5. Вдовин И. А., Александров А. А., Косенко Е. А. Трансформация инвестиционной политики в России в условиях действующей денежно-кредитной политики (ЦБ) // Бизнес. Общество. Власть. 2025. № 57. С. 36-53. [Vdovin, I. A., Alexandrov, A. A., & Kosenko, E. A. (2025). Transformation of investment policy in Russia in the context of the current monetary policy (CB). *Business. Society. Power*, *57*, 36–53. (In Russian)] EDN: LDVYKY.

6. Влияние внутрирегионального неравенства по доходам на работу трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики Банка России / В. А. Зверева, О. А. Демидова, Д. А. Коршунов, А. А. Мясников // Деньги и кредит. 2024. Т. 83, № 1. С. 3-31. [Zvereva, V. A., Demidova, O. A., Korshunov, D. A., & Myasnikov, A. A. (2024). The impact of intraregional income inequality on the operation of the transmission mechanism of the monetary policy of the Bank of Russia. *Money and Credit*, *83*(1), 3–31. (In Russian)] EDN: KBKTGM.

7. Мамедли М. О., Синяков А. А. Финансы домохозяйств в России: шоки доходов и сглаживание потребления // Вопросы экономики. 2018. № 5. С. 69-91. [Mammadli, M. O., & Sinyakov, A. A. (2018). Household finances in Russia: income shocks and consumption smoothing. *Voprosy Ekonomiki*, *5*, 69–91. (In Russian)] https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-5-69-91. EDN: XMGGFV.

8. Детерминанты неопределённости инфляционных ожиданий (по результатам общероссийского опроса) / И. Н. Гуров, Д. А. Елицур, В. Е. Зуев [и др.] // Вопросы экономики. 2025. № 6. С. 63-93. [Gurov, I. N., Yelitsur, D. A., Zuev, V. E., Krotova, Yu. I., Ostrovskaya, E. A., & Penikas, G. I. (2025). Determinants of uncertainty in inflation expectations (according to the results of an all-Russian survey). *Voprosy Ekonomiki*, *6*, 63–93. (In Russian)] https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-6-63-93. EDN: AMYWGG.

9. Галиева Г., Никонов М. Запас прочности истощается: обзор долгового рынка в 2024-2025 годах // Cbonds Review. 2024. № 4. С. 54-58. [Galieva, G., & Nikonov, M. (2024). The margin of safety is running out: a review of the debt market in 2024-2025. *Cbonds Review*, *4*, 54–58. (In Russian)] URL: https://review.cbonds.info/article/magazines/6391/.

10. Зубаревич Н. В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация. Москва: Независимый институт социальной политики, 2010. 160 с. [Zubarevich, N. V. (2010). *Regions of Russia: inequality, crisis, modernization*. Moscow: Independent Institute of Social Policy, 160 p. (In Russian)] ISBN: 978-5-903599-10-3. URL: https://gtmarket.ru/files/article/5279/Regions_of_Russia_2010_Natalia_Zubarevich.pdf.

11. Регионы ресурсного типа в России: определение и классификация / М. В. Курбатова, С. Н. Левин, Е. С. Каган, Д. В. Кислицын // Terra Economicus. 2019. Т. 17, № 3. С. 89-106. [Kurbatova, M. V., Levin, S. N., Kagan, E. S., & Kislitsyn, D. V. (2019). Resource-type regions in Russia: definition and classification. *Terra Economicus*, *17*(3), 89–106. (In Russian)] https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-3-89-106. EDN: GEJYTZ.

12. Лаптева Е. В., Пильник Н. П. О ключевых аспектах оценки эффективности макропруденциальной политики // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2025. Т. 41, № 3. С. 340-363. [Lapteva, E. V., & Pilnik, N. P. (2025). On the key aspects of evaluating the effectiveness of macroprudential policy. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, *41*(3), 340–363. (In Russian)] EDN: COHFFH.

13. Гринь Р. И. Специфика фискальной политики в странах с формирующимся рынком: анализ через призму IS-LM // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 2, № 8(161). С. 170-181. [Grin, R. I. (2025). Specifics of fiscal policy in emerging market countries: an analysis through the lens of IS-LM. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *2*(8-161), 170–181. (In Russian)] https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.08.02.015. EDN: XQIIGK.

14. Кузьминов Я. И., Овчарова Л. Н., Радаев В. В. Зачем (и как) измерять экономическое поведение домохозяйств: о проекте НИУ ВШЭ // Вопросы экономики. 2026. № 5. С. 5-16. [Kuzminov, Ya. I., Ovcharova, L. N., & Radaev, V. V. (2026). Why (and how) to measure household economic behavior: about the HSE University project. *Voprosy Ekonomiki*, *5*, 5–16. (In Russian)] https://doi.org/10.32609/0042-8736-2026-5-5-16. EDN: PLQWXV.

15. Кузина О. Е., Моисеева Д. В. Финансовая (не)устойчивость домохозяйств в России: масштабы и траектории перехода // Вопросы экономики. 2026. № 5. С. 76-95. [Kuzina, O. E., & Moiseeva, D. V. (2026). Financial (non)sustainability of households in Russia: scales and trajectories of transition. *Voprosy Ekonomiki*, *5*, 76–95. (In Russian)] https://doi.org/10.32609/0042-8736-2026-5-76-95. EDN: UCDIBT.

16. Напалков В., Новак А., Шульгин А. Различия в эффектах единой денежно-кредитной политики: на примере регионов России // Деньги и кредит. 2021. Т. 80, № 1. С. 3-45. [Napalkov, V., Novak, A., & Shulgin, A. (2021). Differences in the effects of a single monetary policy:

an example of Russian regions. *Money and Credit*, *80*(1), 3–45. (In Russian)] https://doi.org/10.31477/rjmf.202101.03. EDN: YWTEPC.

17. Дегтерева Е. А., Бирюкова О. В., Сабанцев А. И. Международный транспортный коридор «Север – Юг» в условиях переориентации торговых потоков РФ на страны Глобального Юга // Вестник МГИМО-Университета. 2026. Т. 19, № 2. С. 149-171. [Degtereva, E. A., Biryukova, O. V., & Sabantsev, A. I. (2026). The international transport corridor "North–South" in the context of the reorientation of trade flows of the Russian Federation to the countries of the Global South. *MGIMO Review of International Relations*, *19*(2), 149–171. (In Russian)] https://doi.org/10.24833/2071-8160-2026-2-107-149-171. EDN: XOKASK.

18. Зверева В. А. Асимметрия процентного канала денежно-кредитной политики: отраслевой и региональный аспекты // Вопросы экономики. 2026. № 4. С. 100-129. [Zvereva, V. A. (2026). The asymmetry of the interest rate channel of monetary policy: sectoral and regional aspects. *Voprosy Ekonomiki*, *4*, 100–129. (In Russian)] https://doi.org/10.32609/0042-8736-2026-4-100-129. EDN: CCBBEZ.

19. Могилат А. Н. Обзор основных каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики и инструментов их анализа в Банке России // Деньги и кредит. 2017. № 9. С. 3-9. [Mogilat, A. N. (2017). Review of the main channels of the monetary policy transmission mechanism and their analysis tools in the Bank of Russia. *Money and Credit*, *9*, 3–9. (In Russian)] EDN: ZGFNMN.

20. Кручинская Е. В., Груздев И. А. Стратегии управления капиталом и потребительские паттерны высокодоходных россиян: эмпирический анализ // Вопросы экономики. 2026. № 5. С. 96-114. [Kruchinskaya, E. V., & Gruzdev, I. A. (2026). Capital management strategies and consumer patterns of high-income Russians: an empirical analysis. *Voprosy Ekonomiki*, 5, 96–114. (In Russian)] https://doi.org/10.32609/0042-8736-2026-5-96-114. EDN: JPEDIX.

21. Байбуза И. Прогнозирование инфляции с помощью методов машинного обучения // Деньги и кредит. 2018. № 4. С. 42-59. [Baibuza, I. (2018). Forecasting inflation using machine learning methods. *Money and Credit*, *4*, 42–59. (In Russian)] https://doi.org/10.31477/rjmf.201804.42. EDN: YUZKJN.

22. Гасанов О. С. Влияние бюджетной обеспеченности на конвергенцию неравенства доходов в регионах России // Экономика региона. 2024. Т. 20, № 3. С. 916-929. [Gasanov, O. S. (2024). The impact of budget provision on the convergence of income inequality in Russian regions. *Economy of Regions*, *20*(3), 916–929. (In Russian)] https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-3-20. EDN: JCHNWD.

Информация об авторах
П. В. Егоров – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Финансы и банковское дело» ДонГУ;
Е. Н. Демидова – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и банковское дело» ДонГУ.

Information about the authors
P. V. Egorov – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance and Banking, DonSU;
E. N. Demidova – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Banking, DonSU.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 09.05.2026; одобрена после рецензирования 29.06.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 05/09/2026; approved after reviewing 06/29/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 284-295.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):284-295.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 336.71 ВАК 5.2.4. Финансы
JEL: G21, L13
EDN: GACVOC

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ И РОЛЬ В НИХ ПРОЦЕССА КОНЦЕНТРАЦИИ

Валентина Вильевна Кузнецова[1], Ольга Игоревна Ларина[2]
[1]Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия,
vkuz_55@mail.ru, https://orcid.org/ 0000-0002-8698-4295
[2]Государственный университет управления, Москва, Россия,
oilarina@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-9841-8194

Аннотация. **Проблема.** Статья посвящена вопросам, связанным с институциональной трансформацией современных банковских систем**,** которая наиболее ярко проявляется в сокращении числа малых и средних банков, сосредоточении финансового посредничества у глобально и национально системно-значимых банков. С одной стороны, у подобного процесса концентрации финансового посредничества есть ряд преимуществ, как для конечных потребителей финансовых услуг, так и для регулирующих и надзорных органов. С другой стороны, концентрация рынков финансовых продуктов значительно увеличивает риски системных сбоев, быстрого распространения кризисных явлений, ухудшения общих условий обслуживания потребителей финансовых услуг и снижения инновационной динамики. **Методология.** Авторы анализируют динамику и количественный состав отдельных банковских систем, в статье рассчитан индекса Херфиндаля-Хиршмана, на основе которого сделан вывод об уровне концентрации банковских рынков России, Китая и США. Авторы провели сравнительный анализ отдельных количественных показателей участников российского банковского рынка с аналогичными показателями ведущих зарубежных банковских рынков. На основе проведённого системного анализа последствий концентрации банковского рынка обозначены достоинства и недостатки этого процесса. **Результаты исследования.** Выдвинута гипотеза о возможной оптимальной структуре российской банковской системы: на рынке сосуществуют несколько крупных системообразующих банков (обеспечивающих стабильность и масштаб оказания финансовых услуг), множество средних региональных банков, непосредственно работающих с предприятиями микро и малого бизнеса, и поставщики высокотехнологичных услуг. Авторы отмечают перспективные направления надзора и регулирования, которые могут применяться для ограничений по концентрации банковского рынка, а также приводят краткий обзор перспективных российских регуляторных новаций, касающихся системно значимых банков. **Практическое применение** результатов исследования принесёт положительный эффект при проектировании стратегий развития отдельных кредитных организаций, а также в целом банковской системы.

Ключевые слова: институциональная трансформация, банковская система**,** сокращение банков, системно-значимые банки, концентрация, финансовое посредничество

Для цитирования: Кузнецова В. В., Ларина О. И. Институциональные трансформации современных банковских систем и роль в них процесса концентрации // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 284-295. EDN: GACVOC.

© Кузнецова В.В., Ларина О.И., 2026

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS OF MODERN BANKING SYSTEMS AND THE ROLE OF THE CONCENTRATION PROCESS IN THEM

Valentina V. Kuznetsova[1], Olga I. Larina[2]
[1]M.V. Lomonosov Moscow State University, Russia,
vkuz_55@mail.ru , https://orcid.org/ 0000-0002-8698-4295
[2]State University of Management, Moscow, Russia,
oilarina@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-9841-8194

Abstract. **Problem.** The article is devoted to issues related to the institutional transformation of modern banking systems, which is most clearly manifested in the reduction of the number of small and medium-sized banks, the concentration of financial intermediation in globally and nationally systemically important banks. On the one hand, such a process of financial intermediation concentration has a number of advantages, both for end users of financial services, as well as for regulatory and supervisory authorities. On the other hand, the concentration of financial product markets significantly increases the risks of systemic disruptions, rapid spread of crisis phenomena, deterioration of the general conditions of service for consumers of financial services and a decrease in innovation dynamics. **Methodology.** The authors analyze the quantitative composition of individual banking systems. The article calculates the Herfindahl-Hirschman index, which is used to conclude the concentration of banking markets in Russia, China, and the United States of America. The authors conducted a comparative analysis of individual quantitative indicators of participants in the Russian banking market with similar indicators of leading foreign banking markets. **Research Results.** Based on a systematic analysis of the consequences of the concentration of the banking market, the advantages and disadvantages of this process are identified, as well as a hypothesis about the possible optimal structure of the Russian banking system: several large systemically important banks coexist in the market (ensuring stability and scale of financial services), many medium-sized regional banks directly working with micro and small businesses, and suppliers of high-tech services. The authors point out promising areas of supervision and regulation that can be applied to limit the concentration of the banking market, and also provide a brief overview of promising Russian regulatory innovations related to systemically important banks. **Practical Application** of the research results will have a positive effect in designing development strategies for individual credit institutions, as well as the banking system as a whole.

Keywords: institutional transformation, banking system, reduction of banks, systemically important banks, concentration, financial intermediation

For citation: Kuznetsova, V. V., & Larina, O. I. (2026). Institutional transformations of modern banking systems and the role of the concentration process in them. *Scientific Journal "Manager"*, 3(117), 284–295. (In Russian). EDN: GACVOC.

Введение

Институциональные трансформации современных банковских систем представляют собой процесс глубокой перестройки базовых основ функционирования финансовых институтов под влиянием технологических, регуляторных и экономических изменений, часто имеющих шоковый характер для всех элементов системы. В последние два десятилетия национальные банковские системы сталкивались с несколькими серьёзными кризисами, которые были вызваны различными причинами и имели разные масштабы. Для предотвращения возможного повторения материализовавшихся кризисов органы банковского регулирования совершенствовали обязательные требования, предъявляемые к кредитным организациям, усиливали надзорный мониторинг, а сами банки меняли бизнес-модели. Непосредственным и наглядным последствием более строгих правил ведения банковского бизнеса является сокращение количества малых и средних банков, зачастую ведущих к ускоренной концентрации банковского бизнеса, что является предметом настоящего исследования.

© Kuznetsova, V.V., Larina, O.I., 2026

Цель и задачи исследования

Цель статьи: выявить потенциальные угрозы, вытекающие из концентрации банковского рынка в России, а также и возможные преимущества этого процесса. В связи с поставленной целью в статье решаются следующие задачи: провести оценку институциональной трансформации российской банковской системы, выявить тенденции в концентрации банковского рынка, провести сравнительный анализ обозначенных тенденций российского рынка с тенденциями ведущих зарубежных банковских рынков, провести системный анализ последствий концентрации банковского рынка, а также связанные с этим перспективные направления надзора и регулирования.

Методы исследования

Методологической основой статьи выступает системный анализ фактических данных о численности банковских институтов и их подразделений, а также их количественный анализ. Авторы применили традиционный метод оценки концентрации на основе расчёта индекса Херфиндаля-Хиршмана. Также использован сравнительный анализ банковских систем с точки зрения их количественной трансформации.

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Институциональной трансформации современных банковских систем посвящены различные научные публикации. Ряд исследователей анализирует, как изменение числа банковских институтов (сокращение и укрупнение) влияет на удовлетворение спроса экономических агентов и условия конкуренции [1; 2]. Другие статьи затрагивают историческую трансформацию банковской системы России [3; 4; 5]. Зарубежные и российские исследователи анализируют цифровую трансформацию не только системной организации, но и бизнес-моделей кредитных организаций, полагая, что постепенно формируются экосистемы финансовых услуг [6; 7; 8].

Процесс концентрации банковского сектора в нашей стране также довольно детально проанализирован в исследованиях Г. К. Андреева, В. З. Баликоева [9] и С. В. Дегтярёва [10], при этом авторы приходят к несколько различным выводам. Так, в исследовании Г. К. Андреева и В. З. Баликоева на основе расчётов коэффициентов CR-3, CR-5, CR-10 и индекса Херфиндаля-Хиршмана (HHI) с использованием данных Банка России был выявлен устойчивый рост монополизации банковского сектора: доля активов трёх крупнейших банков выросла с 53 % до 66,9 %, а индекс HHI превысил порог высокой концентрации (достигнув 0,251 в 2024 г.). В исследовании С. В. Дегтярёва также показан рост значения индекса Херфиндаля-Хиршмана на 12,6 % за последние 6 лет, но сделан вывод об умеренной концентрации банковского сектора. С. В. Дегтярёв отмечает, что ключевой причиной усиления концентрации стало сокращение банковских организаций. Таким образом, помимо отсутствия единства во мнениях, в российской научной литературе не анализировался вопрос о влиянии концентрации банковского сектора на его институциональную трансформацию.

Анализ зарубежных публикаций также позволил выявить значительный поток публикаций, направленных как на проблему озабоченности специалистов процессами влияния концентрации банковских организаций на эффективность их деятельности [11; 12; 13], так и возможным влиянием на стабильность системы в целом [14; 15; 16].

Количественная трансформация банковского посредничества. Сокращение числа малых и средних банков характерно не только для российского рынка, но и ряда развитых экономик. В последние годы как в развитых экономиках (рисунок 1), так и в Российской Федерации (рисунок 2) шёл неуклонный процесс сокращения числа кредитных организаций.

Более того, хотя в последние годы в США и Европе банковские лицензии получило несколько новых банков, по разным причинам их операционная деятельность сталкивалась с проблемами. По данным S&P Global, в среднем, банки, основанные в 2019 г., с момента основания до конца 2024 г. вели операционную деятельность 22,31 квартала, из них 8,31 последовательных квартала были убыточными. Банки, основанные в 2020 и 2021 гг., несли убытки в среднем 7,60 и 9,67 последовательных кварталов соответственно.

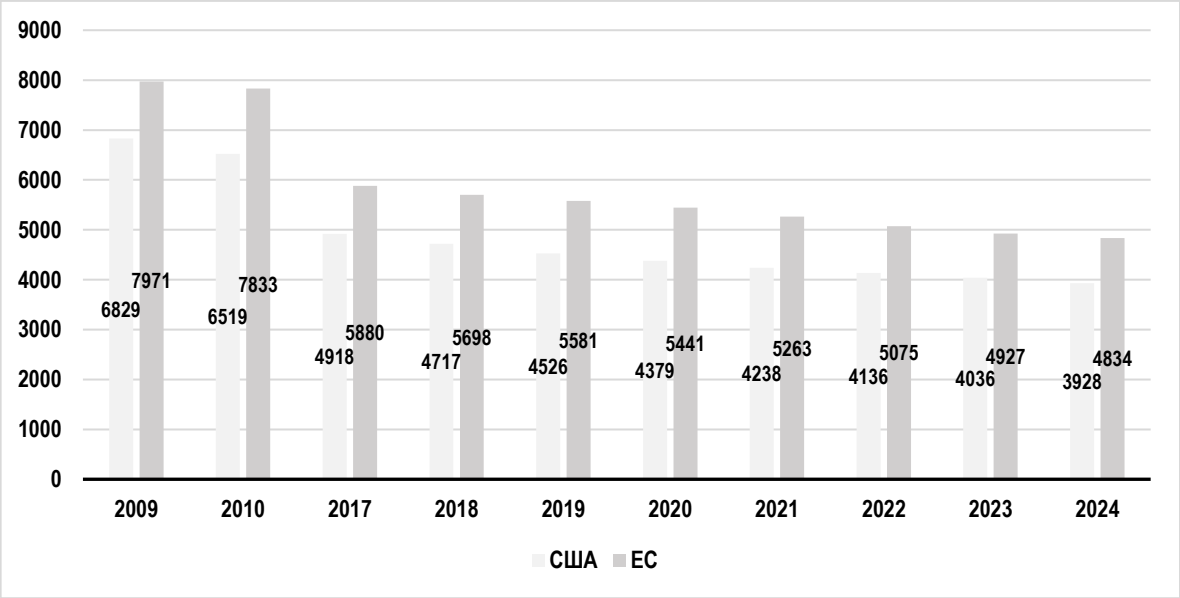
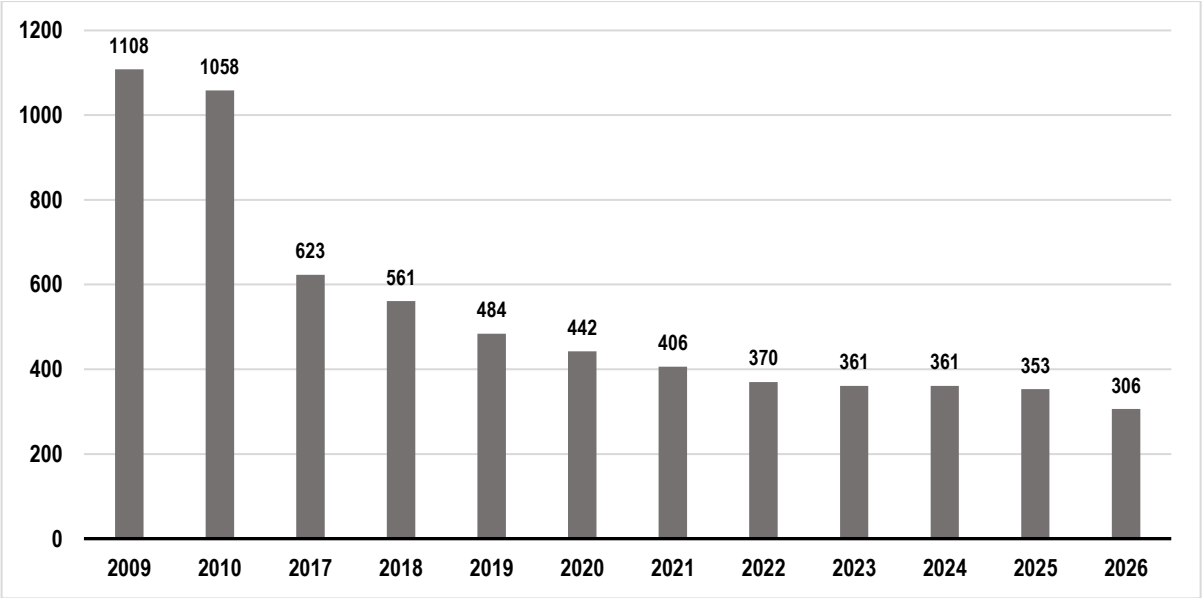


Рисунок 1 – Сокращение количества банков в США и ЕС, 2009-2024 гг.[1,2]
Figure 1 – Reduction of the number of banks in the USA and the EU, 2009-2024



Примечание: приведены данные на 1 января каждого года

Рисунок 2 – Динамика количества банков в России, 2009-2026 гг.[3]
Figure 2 – Dynamics of the number of banks in Russia, 2009-2026

Концентрация национальных банковских систем сопровождалась, с одной стороны, сокращением отделений банков как в развитых экономиках (рисунок 3), так и в других странах. В частности, исследование ФРС показало, что в течение десяти лет число отделений банков сократилось с 94 725 в 2014 г. до 76 742 в 2024 г., или на 19 % [17].

[1] BankFind Suite: Find Annual Historical Bank Data. – FDIC, 2025. URL.: https://banks.data.fdic.gov/explore/historical/?displayFields=STNAME%2CTOTAL%2CBRANCHES%2CNew_Char&selectedEndDate=2025&selectedReport=CBS&selectedStartDate=1934&selectedStates=0&sortField=YEAR&sortOrder=desc; Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2025. European Banking Federation, 2025. P. 4. (96 p.) URL: https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2025/12/EBF-Fact-and-Figures-2025-18-December-2025.pdf.

[2] На 27.04.2026 в США насчитывалось 3849 банков. U.S. Domestically Chartered Commercial banks. URL: https://www.federalreserve.gov/releases/lbr/current/.

[3] Количественные характеристики банковского сектора Российской Федерации. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/.



Рисунок 3 – Динамика числа отделений банков ЕС, 2019-2024 гг.[4]
Figure 3 – Dynamics of the number of EU bank branches, 2019-2024

С другой стороны, проявились разнонаправленные изменения в операционных структурах крупнейших банков. Так, крупнейший глобально значимый банк – JP Morgan Chase – с 2018 г. последовательно расширяет число физических отделений, открыв более тысячи новых филиалов[5]. Только в 2026 г. банк предполагает открыть 160 новых офисов, об аналогичных планах сообщали и другие крупнейшие банки США. Обратную политику проводит Сбербанк РФ (крупнейший российский банк), на протяжении последних лет банк неуклонно сокращал число операционных отделений (дополнительных офисов), закрыв только за 2020-2025 гг. 2 959 дополнительных офисов (рисунок 4).

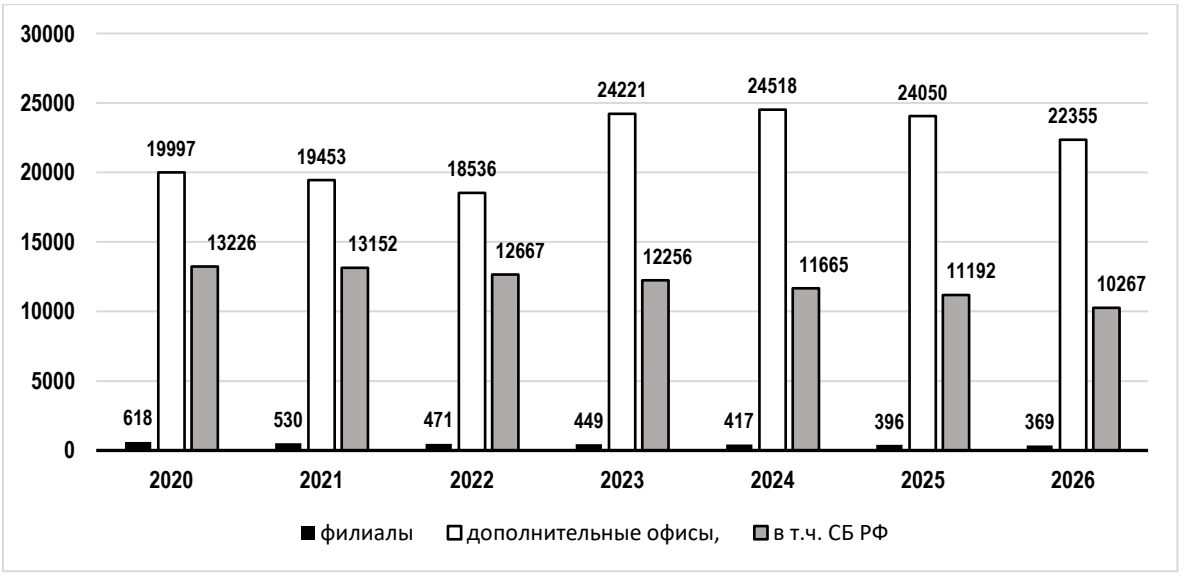


Рисунок 4 – Динамика числа филиалов, дополнительных офисов российских банков, 2020-2026 гг.[6]
Figure 4 – Dynamics of the number of branches and additional offices of Russian banks, 2020-2026

[4] Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2025. European Banking Federation, 2025. P. 7. (96 p.)
URL: https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2025/12/EBF-Fact-and-Figures-2025-18-December-2025.pdf.
[5] JPMorgan отмечает открытие 1000-го филиала с 2018 года: планы расширения.
URL: https://www.cnbc.com/2025/07/31/jpmorgan-1000th-branch-opening-expansion-plans.html#:~:text=JPMorgan%20Chase%20has%20built%201%2C000,according%20to%20Federal%20Reserve%20data.
[6] Количественные характеристики банковского сектора Российской Федерации.
URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/.

Исходя из приведённых на рисунках 1-4 данных, можно сделать несколько предположений. С одной стороны, открывая новые физические отделения, крупнейшие западные банки как бы «замещают» закрытие (ликвидацию) малых и средних банков. В результате для клиентов доступность банковского обслуживания хотя и снижается, но несущественно, как следует из результатов исследования ФРС, поскольку, несмотря на всё более выраженное предпочтение клиентами дистанционного обслуживания и использования цифровых технологий, банковские счета они предпочитают открывать в ближайших банковских отделениях. С другой стороны, сокращение числа банков стимулирует часть активных клиентов проводить повседневные операции, используя альтернативные каналы в цифровом пространстве, в т. ч. предлагаемые небанковскими финансовыми посредниками и поставщиками платформенных услуг.

Оценка концентрации банковского рынка России, Китая и США. Для оценки степени концентрации банковского рынка проведём исследование расчёта индекса Херфиндаля-Хиршмана (HHI) и сравнительный анализ этого показателя для банковского сектора России, Китая и США по величине активов. Так, в соответствии с критериями оценки Банка России[7], применяются показатели – значения индекса:

HHI <1 000 – низкая концентрация (конкурентный рынок);

1 000 <HHI <2 000 – умеренная концентрация;

HHI >2 000 – высокая концентрация.

В России, по данным на март 2026 г., первое место по размеру активов занимал Сбербанк, за которым следовали ВТБ и Газпромбанк, на их долю приходился 61 % совокупных банковских активов. За февраль 2026 г. совокупные активы всех российских банков увеличились на 0,7 %, достигнув 193,6 трлн рублей[8]. Данные по совокупным активам шести крупнейших банков России представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Топ-6 банков России по размеру совокупных активов на 01.03.2026
Table 1 – The top 6 Russian banks by size of total assets as of March 1, 2026

Место	Банк	Размер активов (млрд руб.)	Доля рынка, %
1	Сбербанк	65 777,5	34
2	ВТБ	35 312,5	18
3	Газпромбанк	17 775,6	9
4	Альфа-Банк	13 207,8	7
5	Россельхозбанк (РСХБ)	5 317,3	2,7
6	Московский Кредитный Банк (МКБ)	5 111,2	2,6
	Прочие 300 банков	51 145	26,7
	Итого	193 600	100

На основе представленных в таблице 1 данных, значение HHI (оценка делается суммированием долей, возведённых в квадрат) на март 2026 г. составляло 1 624. Как следует из представленных выше критериев, можно заключить, что уровень концентрации на российском банковском рынке пока остаётся умеренным.

Аналогично выделим шесть крупнейших банков Китая, все они относятся к глобально значимым банкам (таблица 2).

[7] Гамбаров Г. О коэффициентах рыночной концентрации. Информационно-аналитический материал. Банк России. Москва, 2023. С. 3 (12 с.). URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/158262/02_DS.pdf.
[8] Рейтинг банков России 2026 по активам: ТОП банков по данным ЦБ РФ. URL: https://banktop.ru/bank/rating/.

Таблица 2 – Топ-6 банков Китая по размеру совокупных активов на 01.01.2026[9]
Table 2 – The top 6 banks in China by size of total assets as of January 1, 2026

Место	Банк	Размер активов (трлн CNY)	Размер активов (трлн USD)	Доля рынка (%)
1	Промышленно-торговый банк Китая	~ 52,0	~ 7,4	10,8
2	Сельскохозяйственный банк Китая	~ 48,0	~ 6,8	10,0
3	Строительный банк Китая	~ 45,0	~ 6,4	9,4
4	Банк Китая	~ 37,0	~ 5,2	7,7
5	Почтовый сберегательный банк Китая	~ 18,0	~2,5	3,8
6	Транспортный банк Китая	~ 14,0	~ 2,0	3
	Прочие банки 3 094	~ 266	~ 35,8	55,3
	Итого	~ 480,0	~ 66,1	100

Обозначенные в таблице 2 китайские банки значительно опережают своих конкурентов по размеру совокупных активов. Все банки из так называемой «большой шестёрки» находятся под прямым или косвенным контролем государства, что делает их ключевыми проводниками социально-экономической и внешнеэкономической политики КНР.

Расчёт HHI на основе данных таблицы 2 показывает значение индекса, равное 384,74 (что меньше критерия 1 000). Исходя из принятых критериев, такое значение показателя концентрации позволяет сделать вывод, что, несмотря на наличие на китайском банковском рынке глобально значимых банков (на их долю приходилось 44,58 % совокупных активов), сохраняется значительное пространство для конкуренции между кредитными организациями.

Как и в предыдущих случаях, выделим топ-6 банков США по размеру совокупных активов. Как и в Китае, первые строки рэнкинга занимают глобально значимые банки – JPMorgan Chase, Bank of America, Citigroup и Wells Fargo. Они образуют «большую четвёрку» американских банков, которая доминирует на рынке банковских услуг, включая кредитование, управление капиталом и инвестиционные услуги. В то же время разрыв в объёмах совокупных активов банков, занимающих четвёртое и пятое места в рэнкинге, существенный: активы Wells Fargo почти в три раза превышают активы U.S. Bancorp. Как и в Китае, в США на рынке банковских услуг функционирует множество банков[10] (рисунок 1). Согласно последним данным Федеральной резервной системы США, объём совокупных активов банковской системы на 11.03.2026 составлял 25,005 трлн долларов. В таблице 3 проранжированы банки по размеру их совокупных активов.

Таблица 3 – Расчёт долей рынка топ-6 банков США
Table 3 – Calculation of market shares of the top 6 USA banks

Место	Банк	Размер активов (млрд USD)	Доля рынка, %
1	JPMorgan Chase & Co.	~ 4 000	16
2	Bank of America Corporation	> 3 200	12,8
3	Citigroup Inc.	~ 2 300	9
4	Wells Fargo & Company	~ 1 900	7,6
5	U.S. Bancorp	~ 680	2,7
6	PNC Financial Services Group	~ 560	2,2
	Прочие 3920 банки	~ 12,36	49,7
	Итого	25 000	100

[9] PBOC: CN Financial Institutions' Liabilities/ Total Assets Hike 9 %/ 8.7 % YoY at End-4Q25 AASTOCKS Financial News Popular News. URL: http://aastocks.com/en/stocks/news/aafn-con/NOW.1509008/popular-news/AAFN.
[10] U.S. Commercial Bank Assets (1973-2026). URL: https://www.macrotrends.net/3258/us-commercial-bank-assets.

Оценив индекс по представленным данным, получаем HHI = 571 (что меньше критерия 1 000).

Сопоставление расчётных значений HHI показывает, что показатель концентрации российского банковского рынка по совокупным активам в 4 раза превышает значение аналогичного китайского показателя и в 3 раза значение американского показателя.

Возможные угрозы, порождаемые концентрацией банковского рынка. Тенденция концентрации рынка банковского посредничества может иметь разные последствия. Так, с точки зрения поддержания финансовой стабильности и повышения экономической эффективности, это явление будет иметь негативный характер. Вместе с тем крупные банки имеют ряд несомненных преимуществ (таблица 4).

Таблица 4 – Преимущества и недостатки концентрации рынка банковских услуг
Table 4 – Advantages and disadvantages of banking services market concentration

Преимущества	Недостатки
• У крупных банков, как правило, активы более диверсифицированы по составу и географии деятельности. Зачастую они лучше готовы к неожиданным локальным экономическим шокам или дефолтам отдельных крупных заёмщиков, чем малые и средние банки. Над деятельностью крупных банков проще осуществлять регуляторный надзор	♦ «Слишком большой, чтобы обанкротиться» – это основной недостаток. Если крупный банк (или несколько) оказывается на грани дефолта, для его санации и предотвращения экономического кризиса требуются масштабные бюджетные инвестиции. Это создаёт «моральный риск»: менеджмент крупных банков склонен идти на повышенные риски, зная, что в случае неудачи их спасут
• Крупные банки ведут различные исследования, осуществляют огромные инвестиции в ИТ-инфраструктуру, кибербезопасность, выводят на рынок инновационные продукты и технологии обслуживания клиентов	♦ Масштабы распространения возможных негативных последствий. Если IT-система повреждена даже у одного системно значимого банка в стране с высокой концентрацией банковского посредничества, это может остановить работу розничной торговли, транспорта и иных отраслей национальной экономики
• Средние переменные издержки обслуживания одного счёта или проведения одной транзакции у крупного банка значительно ниже, чем у малых и средних. Это позволяет крупным банкам предлагать базовые услуги (ведение счетов, платежи) по более низким тарифам, что снижает операционные расходы хозяйствующих субъектов	♦ Снижение конкуренции и ухудшение условий обслуживания. В условиях высокой концентрации крупные банки получают рыночную власть. Это позволяет им устанавливать более высокие ставки по кредитам и более низкие ставки по депозитам по сравнению с малыми и средними банками. Возможно общее ухудшение качества обслуживания, поскольку крупные банки в меньшей степени заинтересованы в привлечении и удержании клиентов. Крупные банки могут вводить комиссии, от которых клиент не может отказаться, переходя в другой банк, если все крупные банки действуют согласованно
• Конкурентоспособность на глобальном уровне. Для крупных экономик наличие мощных банков необходимо для финансирования масштабных проектов (например, инфраструктурных), экспортных операций, поддержки национального бизнеса за рубежом	♦ Крупные банки работают по стандартизированным моделям оценки клиентов, и им невыгодно кредитовать малый бизнес (сложно оценить риски, низкая маржинальность на единицу трудозатрат) и высокотехнологичные стартапы, у которых нет ликвидных залогов. Высокая концентрация банковского посредничества ограничивает доступность кредитования для малых региональных предприятий
• Инновационность. Крупные банки чаще всего являются лидерами технологической трансформации. Они выделяют значительные средства на исследования, эксперименты и разработки новых финансовых продуктов и технологий, которые затем становятся стандартом для всего рынка	♦ Стагнация и бюрократизация. При отсутствии реальной конкуренции крупные банки могут стать инерционными. Процессы принятия решений замедляются, инновации внедряются медленнее, чем могли бы, если бы на рынке существовала действительная конкуренция

Таким образом, у процесса концентрации рынка банковских услуг имеются не только недостатки, но есть и достоинства. В связи с этим необходимо отметить важность присутствия на банковском рынке как крупных системообразующих банков (обеспечивающих стабильность и масштаб оказания финансовых услуг), так и множество средних региональных банков, непосредственно работающих с предприятиями микро и малого бизнеса.

Перспективные направления трансформации регуляторной среды в России. Управляя процессами концентрации банковского сектора, в большинстве развитых и развивающихся экономик регуляторы пытаются найти баланс между поддержанием макро- и микростабильности, с одной стороны, и стимулированием институциональной/цифровой трансформации, с другой стороны. С этой целью регуляторы используют следующие инструменты[11,12]:

регулирование деятельности системно значимых институтов: для крупнейших банков вводятся повышенные требования к капиталу (буферы), проводятся регулярные стресс-тесты и разрабатываются планы действий на случай их неплатёжеспособности/банкротства для предотвращения негативных последствий для национальной банковской системы;

развитие небанковского финансового посредничества: стимулирование работы микрофинансовых организаций, кредитных кооперативов и финтех-компаний для закрытия небольших «ниш» финансового обслуживания, не охваченных банками [18];

антимонопольное регулирование: разрешения/запреты слияний и поглощений, ограничение допустимого уровня концентрации [19];

переход к дифференцированному и гибкому нормативному регулированию, учитывающему динамику различных факторов риска [20].

Банк России также представил доклад «Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора: текущий статус и новые задачи», в котором обозначены новые задачи по банковскому регулированию на период до 2028 г.[13]. Как отмечается в документе (в настоящей статье подчёркиваются отдельные нововведения, которые могут оказать значительное влияние на стабильность системно значимых банков), в целях учёта меняющихся условий внешней и внутренней среды введены в практику регулирования:

с июля 2025 г. предусмотрено поэтапное формирование резервов по заблокированным активам (с 01.07.2025 – 20 %, с 01.12.2025 – 30 %, а к 2032 г. – 100 %);

с октября 2025 г. национальный норматив краткосрочной ликвидности (ННКЛ), учитывающий особенности российского финансового рынка;

риск-чувствительного подхода к оценке кредитного риска всеми банками, имеющими универсальную лицензию;

уточненных весов рисков по ипотечным ссудам и повышенных требований к заёмщикам, получивших инвестиционный рейтинг;

единого мультипликативного подхода к макропруденциальным надбавкам к достаточности капитала;

риск-чувствительного лимита для вложений в иммобилизованные активы (планируется вступление в силу в октябре 2026 г.).

Кроме того, опубликована концепция новой методики определения системно значимых кредитных организаций (первый пересмотр перечня таких организаций ожидается в 2027 г.). Также для системно значимых кредитных организаций Банк России вводит новый норматив концентрации Н30, рассчитываемый на консолидированной основе (норматив нацелен на ограничение риска, связанного с неплатёжеспособностью крупного контрагента). Вводить норматив планируется поэтапно, начиная с 2026 г. и уровня в 65 % от величины основного

[11] Kowalewski P., Shirai S. Finance Sector Development, Governance and Public Sector Management. URL: https://www.asiapathways-adbi.org/2023/06/bank-of-japans-unconventionalmonetary-easing-brings-global-recognition-as-a-bold-innovativepractitioner.

[12] Haldane A.yG. What has central bank independence ever done for us? UCL Economists' Society Economics Conference, Bank of England, 2020. 28 Nov. 22 p. URL: https://www.bis.org/review/r201130b.htm.

[13] Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора: текущий статус и новые задачи. Москва: Банк России, 2025. 71 с. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/180584/dbra_ 20250825.pdf.

капитала. С каждым годом количественное значение норматива будет снижаться, и с 2031 г. банки будут обязаны соблюдать значение Н30 в 25 %.

Регулятор в ближайшие годы также планирует внедрить новые механизмы стресс-тестирования, модернизировать процедуры внутренней оценки достаточности капитала, учитывать климатические и криптовалютные риски, а также поэтапно ввести дифференцированные надбавки к достаточности капитала за системную значимость банков[14].

Обновление регуляторных требований учитывает происходящие в российском банковском секторе институциональные изменения и прогнозируемую динамику факторов рисков, порождаемых указанной трансформацией. Ужесточение регуляторных требование не направлено на полный запрет укрупнения кредитных организаций, а, скорее, ориентировано на ограничение негативных последствий, какие могут быть обусловлены временной неплатёжеспособностью или банкротством системно значимых банков.

Выводы

Таким образом, процессы сокращения количества банков и рост концентрации банковского рынка могут привести к проблемам поддержания финансовой стабильности и снижения доступности финансовых услуг. Национальные регулирующие органы должны находить баланс между усилением влияния и концентрацией ресурсов у отдельных организаций и развитием многокомпонентной банковской системы с участием многих конкурирующих организаций, поскольку у данного процесса есть свои преимущества и недостатки.

Помимо сокращения количества организаций, слияний и поглощений в национальных банковских системах, ужесточения банковского регулирования, значительное влияние на их институциональную трансформацию оказывает всё большее применение в финансовом посредничестве инновационных цифровых технологий, стимулируя формирование разнообразных финансовых экосистем. Кроме того, следует учитывать необходимость соблюдения экологических требований и стандартов, что в ближайшей перспективе будет воздействовать на процессы институциональной трансформации. Для российского финансового рынка обозначенные тенденции имеют высокое значение и актуальность. Высокая доступность широкополосного Интернета и мобильной связи позволяет российским хозяйствующим субъектам получать дистанционный доступ к банковским и финансовым услугам, а банкам закрывать дополнительные офисы. Но в текущих условиях нестабильной работы сетей[15] представляется, что достигнутый уровень сокращения числа малых и средних банков, а также дополнительных офисов крупных банков является преждевременным.

Список источников / References

1. Лукашевич В. А. Трансформация банковского сектора: количественная оптимизация // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 30-31 мая 2024 года. Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, 2024. С. 43-50. [Lukashevich, V. A. (2024). Transformation of the banking sector: quantitative optimization. In *Problems and ways of socio-economic development: city, region, country, world* (pp. 43–50), Proceedings of the XV All-Russian Scientific and Practical Conference

[14] Литова Е. Крупные банки с 2026 года начнут переходить на новый норматив концентрации. Ведомости, 28.06.2024. URL: https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2024/06/27/1046742-krupnie-banki-s-2026-goda-nachnut-perehodit-na-novii-normativ-kontsentratsii?from=copy_text.

[15] Так, можно привести следующие примеры: 20 марта 2026 г. наблюдались сбои в работе у «Сбера», «Альфа-Банка», ряда сервисов, в том числе компаний связи МТС, «Ростелекома», «Билайн» (см. В Рунете произошёл масштабный сбой. (Источник РБК https://www.rbc.ru/technology_and_media/24/03/2025/67e14f819a794752baf1d71b?ysclid=mqao321g7o98784174). Для зарубежных финансовых систем данная проблема также актуальна. Например, 27 февраля 2025 г., когда произошёл беспрецедентный сбой в основной платёжной системе Европейского центрального банка (ЕЦБ) TARGET2, которая была недоступна около 7 часов. (см. ЕЦБ устранил масштабный сбой в платёжной системе Target 2. Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/finance/news/2025/02/27/1095068-etsb-ustranil-sboi).

with International Participation (May, 30–31, 2024), St. Petersburg. Saint Petersburg: Pushkin Leningrad State University. (In Russian)] EDN: BSFRRR.

2. Петрушевский Ю. Л. Структурная трансформация региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 131-144. [Petrushevsky, Yu. L. (2025). Structural transformation of regional economic systems in the implementation of the policy of socio-economic development of territories. *Scientific Journal "Manager"*, *8*(114), 131–144. (In Russian)] https://doi.org/10.5281/zenodo.17786580. EDN: QNTHCY.

3. Ибрагимов К. Х., Таштамиров М. Р. Периодизация трансформаций банковской системы в современной России // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2020. Т. 39, № 3. С. 62-74. [Ibragimov, K. Kh., & Tashtamirov, M. R. (2020). Periodization of transformations of the banking system in modern Russia. *Bulletin of the Kadyrov Chechen State University*, *39*(3), 62–74. (In Russian)] https://doi.org/10.36684/chesu-2020-39-3-33-45. EDN: JNLXXF.

4. Ларина О. И., Гостев А. С. Институциональные изменения банковского сектора России: обзор тенденций первого полугодия 2020 г. // Банковское дело. 2020. № 9. С. 24-27. [Larina, O. I., & Gostev, A. S. (2020). Institutional changes in the Russian banking sector: overview of trends in the first half of 2020. *Banking Business*, *9*, 24–27. (In Russian)] EDN: ULIRUM.

5. Мусханова Х. Ж., Базаева А. Р. Ретроспектива трансформационных процессов национальной банковской системы // Бизнес и образование в условиях цифровой экономики: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Грозный, 21 октября 2020 года. Грозный: Чеченский государственный педагогический университет, ИП Овчинников Михаил Артурович (Типография Алеф), 2020. С. 269-275. [Muskhanova, Kh. Zh., & Bazaeva, A. R. (2020). A retrospective of the transformation processes of the national banking system. In *Business and education in the digital economy* (pp. 269–275), Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation (October, 21, 2020), Grozny. Grozny: Chechen State Pedagogical University, IE Ovchinnikov Mikhail Arturovich (Alef Printing House). (In Russian)] EDN: VOVTDH.

6. Manta, L. F., Manta, A. G., & Gherțescu, C. (2025). Decoding Digital Synergies: How Mechatronic Systems and Artificial Intelligence Shape Banking Performance Through Quantile-Driven Method of Moments. *Applied Sciences (Switzerland)*, *15*(10), Article 5282. https://doi.org/10.3390/app15105282. EDN: EHPNLG.

7. Исраилова К. В. Методика исследования финансовых экосистем банковских институтов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 10(128). С. 153-158. [Israilova, K. V. (2025). Methodology of research of financial ecosystems of banking institutions. *Economics and Business: Theory and Practice*, *10*(128), 153–158. (In Russian)] https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-10-153-158. EDN: HTUQQH.

8. Кузнецова В. В., Ларина О. И. Суптех: современное состояние и перспективы развития // Банковское дело. 2022. № 7. С. 62-69. [Kuznetsova, V. V., & Larina, O. I. (2022). Suptech: current state and development prospects. *Banking Business*, *7*, 62–69. (In Russian)] EDN: JTUECI.

9. Андреев Г. К., Баликоев В. З. Динамика концентрации и централизации капитала в банковском секторе России (2010-2024 гг.) // Научное обозрение: теория и практика. 2025. Т. 15, № 4(116). С. 469-479. [Andreev, G. K., & Balikoev, V. Z. (2025). Dynamics of concentration and centralization of capital in the Russian banking sector (2010-2024). *Scientific Review: Theory and Practice*, *15*(4-116), 469–479. (In Russian)] https://doi.org/10.35679/2226-0226-2025-15-4-469-479. EDN: ZGZRTO.

10. Дегтярев С. В. Современные тенденции монополизации: анализ процессов концентрации банковского сектора Российской Федерации // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2025. Т. 11, № 1. С. 18-27. [Degtyarev, S. V. (2025). Modern trends in monopolization: an analysis of the processes of concentration of the banking sector of the Russian Federation. *Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Economics and Management*, *11*(1), 18–27. (In Russian)] EDN: HTCHNQ.

11. Fernández Sánchez, P., & Santos, J. L. (2025). Banking concentration and its determinants at the regional level during the Spanish developmentalism. *Revista de Historia Economica – Journal of Iberian and Latin American Economic History*, *43*(1), 129–163. https://doi.org/10.1017/S0212610924000211.

12. Kaličanin, T., Grubišić, Z., & Kamenković, S. (2023). The Relationship Between Bank Concentration and Interest Rates. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, *12*, 23–39. https://doi.org/10.2478/jcbtp-2023-0023.

13. Mateev, M., Tariq, M. U., & Sahyouni, A. (2023) Efficiency, market concentration and bank performance during the COVID-19 outbreak: Evidence from the MENA region. *PLOS ONE*, *18*(5), Article e0285403. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285403.
14. Son Tran, Dat Nguyen, & Liem Nguyen. (2022). Concentration, capital, and bank stability in emerging and developing countries. *Borsa Istanbul Review*, *22*(6), 1251–1259. https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.012.
15. Yu Yi. (2025). Bank Capital, Bank Concentration, and Risk-taking. *Working Paper*, 55 p. URL: https://ivanyyi.github.io/files/JMP_YUYI.pdf.
16. Gödl-Hanisch. (2023). Bank Concentration and Monetary Policy Pass-Through. *CESifo Working Paper*, *10378*, Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo), Munich, 66 p. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/272022/1/cesifo1_wp10378.pdf.
17. Adams, R. M., & Sherlund, Sh. M. (2025). Where's The Bank? Banking Access in the Era of Branch Consolidation. *Finance and Economics Discussion Series*, *2025-086*. https://doi.org/10.17016/feds.2025.086. EDN: YWNQTN.
18. Moreno, R. (2005). Motives for intervention. *BIS Papers*, *24*, 15 p. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap24b.pdf.
19. Merz, M. (2021). Contemporaneous financial intermediation. How DLT changes the cross-border payment landscape. *Digital Finance*, *3*(1), 25–44. https://doi.org/10.1007/s42521-021-00029-3. EDN: ZKCTZB.
20. Chen, S., D'Silva, D., Packer, F., & Tiwari, S. (2022). Virtual banking and beyond. *BIS Papers*, *120*, 44 p. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap120.pdf.

Информация об авторах
В. В. Кузнецова – кандидат исторических наук, доцент кафедры мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью МГУ;
О. И. Ларина – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга ГУУ.

Information about the authors
V. V. Kuznetsova – PhD in History, Associate Professor at the Department of World Economy and Management of Foreign Economic Activity, MSU;
O. I. Larina – PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Marketing, SUM.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 24.04.2026; одобрена после рецензирования 15.06.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 04/24/2026; approved after reviewing 06/15/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 296-306.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):296-306.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 336.763.33 + 332.1 ВАК 5.2.4. Финансы
JEL: H74, H77, H63
EDN: DFPCSI

СУБФЕДЕРАЛЬНЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ОБЛИГАЦИИ В МЕХАНИЗМЕ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО И СОЦИАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА

Андрей Владиславович Саенко
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия,
saenko-av@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-9639-8759

Аннотация. **Проблема.** Восстановление и интеграция Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей в единое экономическое пространство Российской Федерации представляют собой историческую задачу, требующую колоссальных финансовых вливаний. Существующая система федеральных дотаций и целевых межбюджетных трансфертов, при всей её значимости, не способна покрыть весь спектр потребностей – от восстановления разрушенной инфраструктуры и жилого фонда до реиндустриализации и технологической модернизации угольной, металлургической и машиностроительной отраслей. На сегодняшний день на данных территориях отсутствуют системные механизмы внебюджетного финансирования, в частности практики выпуска субфедеральных и муниципальных облигаций. Это сдерживает формирование регионального рынка капитала, не позволяет аккумулировать внутренние сбережения, а также ограничивает доступ к «длинным» инвестиционным ресурсам. Параллельно продолжающееся военное противостояние, высокая степень износа основных фондов и потребность восстановления последствий разрухи затрудняют использование даже того промышленного потенциала, который сохранился. В результате: без масштабных инвестиций невозможно запустить устойчивый экономический рост, а традиционные источники финансирования либо недостаточны, либо слишком дороги и краткосрочны. **Методология.** Исследование проведено в рамках институционального подхода, интегрирующего концепции постиндустриального общества. Использованы методы анализа правовой базы, статистического обобщения данных о российском рынке субфедеральных облигаций за 2023-2025 годы, а также сравнительный и логический анализ рисков и преимуществ облигационных займов для субъектов Российской Федерации. **Результаты исследования.** Обоснована целесообразность выпуска субфедеральных и муниципальных облигаций для финансирования восстановительных проектов в Донецкой и Луганской Народных Республиках, Запорожской и Херсонской областях. Выявлены ключевые выгоды для эмитентов и для инвесторов. Определены основные риски и предложены способы их минимизации, включая казначейское сопровождение и пилотные «народные облигации». **Практическое применение.** Предложенные положения могут быть использованы органами государственной власти субъектов Российской Федерации, Министерством финансов, а также региональными администрациями для разработки программ привлечения внебюджетного финансирования. Результаты применимы в сфере региональных финансов, государственно-частного партнёрства и восстановления постконфликтных территорий.

Ключевые слова: субфедеральные облигации, муниципальные облигации, восстановление, инвестиционная привлекательность, свободная экономическая зона, народные облигации, синергетический эффект

Для цитирования: Саенко А. В. Субфедеральные и муниципальные облигации в механизме восстановления промышленного и социального потенциала // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 296-306. EDN: DFPCSI.

© Саенко А.В., 2026

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

SUB-FEDERAL AND MUNICIPAL BONDS IN THE MECHANISM OF RESTORING INDUSTRIAL AND SOCIAL POTENTIAL

Andrey V. Saenko
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia,
saenko-av@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0002-9639-8759

Abstract. **Problem.** The restoration and integration of the Donetsk and Lugansk People's Republics, Zaporozhia and Kherson regions into the single economic space of the Russian Federation is a historic task that requires enormous financial investments. The existing system of federal subsidies and targeted inter-budgetary transfers, for all its importance, is not able to cover the entire range of needs – from the restoration of destroyed infrastructure and housing stock to the reindustrialization and technological modernization of the coal, metallurgical and machine-building industries. To date, there are no systemic mechanisms for extra-budgetary financing in these territories, in particular, the practice of issuing sub-federal and municipal bonds. This hinders the formation of a regional capital market, prevents the accumulation of domestic savings, and limits access to "long-term" investment resources. In parallel, the ongoing military confrontation, the high degree of depreciation of fixed assets and the need to restore the consequences of the devastation make it difficult to use even the industrial potential that has been preserved. As a result, without large-scale investments it is impossible to launch sustainable economic growth, and traditional sources of financing are either insufficient or too expensive and short-term. **Methodology.** The study was conducted within the framework of an institutional approach integrating the concepts of post-industrial society. The methods of analyzing the legal framework, statistical generalization of data on the Russian subfederal bond market for 2023–2025, as well as comparative and logical analysis of the risks and benefits of bond loans for the subjects of the Russian Federation were used. **Research Results.** The expediency of issuing sub-federal and municipal bonds to finance reconstruction projects in the Donetsk and Lugansk People's Republics, Zaporozhia and Kherson regions is substantiated. The key benefits for issuers and investors have been identified. The main risks are identified and ways to minimize them are proposed, including treasury support and pilot "people's bonds". **Practical Application.** The proposed provisions can be used by the state authorities of the constituent entities of the Russian Federation, the Ministry of Finance, as well as regional administrations to develop programs for attracting extra-budgetary financing. The results are applicable in the field of regional finance, public-private partnerships, and reconstruction of post-conflict territories.

Keywords: sub-federal bonds, municipal bonds, recovery, investment attractiveness, free economic zone, people's bonds, synergy effect

For citation: Saenko, A. V. (2026). Sub-federal and municipal bonds in the mechanism of restoring industrial and social potential. *Scientific Journal "Manager"*, *3*(117), 296-306. (In Russian), EDN: DFPCSI.

Введение

Человечество в своём развитии и культурном возрождении движется по спирали, и каждый новый виток истории сопровождается переоценкой устоявшихся экономических и социальных институтов. В такой модели экономика, основанная на знаниях, требует принципиально новых инструментов привлечения и перераспределения ресурсов, выходящих за рамки традиционного бюджетного финансирования. Для Донецкой Народной Республики, которая после долгих лет противостояния интегрируется в единое экономическое пространство Российской Федерации, этот переход приобретает особое звучание. Восстановление промышленного и социального потенциала здесь не может сводиться лишь к ремонту зданий и запуску станков – оно требует формирования принципиально новой финансовой архитектуры, способной аккумулировать внутренние сбережения и привлекать внешние инвестиции на долгосрочной основе.

© Saenko, A.V., 2026

Именно субфедеральные и муниципальные облигации выступают тем инструментом, который позволяет соединить интересы региональных властей, бизнеса и домохозяйств в едином синергетическом потоке. Как показано в исследованиях Института экономических исследований (Донецк), базовая модель личности русско-евразийской цивилизации основывается на методологическом холизме – добровольном участии в реализации сверхзадачи, готовности к самоограничению ради общего блага [1, с. 29]. В этом контексте облигационный заём становится не просто финансовой сделкой, но актом доверия населения к своим властям, формой «голосования деньгами» за будущее своего края.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – обоснование целесообразности применения субфедеральных и муниципальных облигаций в качестве инструмента внебюджетного финансирования восстановления промышленного и социального потенциала Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей, а также формирование на их основе регионального рынка капитала. В ходе достижения цели были решены такие задачи, как выявление потенциала облигационных займов для финансирования инфраструктурных проектов, модернизации промышленности и покрытия бюджетного дефицита, а также оценка экономических выгод для регионов-эмитентов и инвесторов, включая налоговые льготы и государственные гарантии, с идентификацией основных рисков и предложением способов их минимизации.

Методы исследования

Метод анализа нормативно-правовой базы использован при рассмотрении Бюджетного кодекса РФ[1], федеральных законов «О рынке ценных бумаг»[2], а также статей Налогового кодекса РФ о налогообложении купонного дохода по муниципальным облигациям[3]. Статистический метод и метод анализа рыночных данных применён для обработки и обобщения показателей российского рынка субфедеральных облигаций за 2023-2025 годы: объём первичных размещений, количество выпусков, доля в общем объёме, регионы-лидеры (ЯНАО, Новосибирская, Нижегородская области, Москва, Московская область, Свердловская область), доля субъектов-эмитентов (28 из 89). Сравнительный метод использован при сопоставлении облигационных займов с альтернативными источниками финансирования (федеральные дотации, бюджетные кредиты, банковские кредиты) по срокам, стоимости, уровню контроля и рискам. Логический и системный анализ позволил выделить ключевые выгоды для эмитентов и инвесторов, а также структурировать риски и способы их минимизации.

Исследование проведено в рамках концепций постиндустриального общества [2-5], а также с опорой на методологический холизм [6-8]. В статье применён комплексный междисциплинарный подход, сочетающий правовой, статистический, сравнительный и институциональный анализ.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Отрасли и экономики Донецкой Народной Республики подчинились опыту исторического выбора движения к прогрессу, но унаследовали гибкую организационную специфику взаимодействия, что сохранилась и поддерживается, во-первых, надлежащей централизацией потребления продукта в уже сформированной структуре, что соотносится с кластерной структурой сосредоточения компонентных и технологических ресурсов.

[1] Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 31.03.2026). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.
[2] Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 N 39-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/.
[3] Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая: федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.11.2025). Ст. 281 «Особенности определения налоговой базы по операциям с государственными и муниципальными ценными бумагами». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/0c8da9d2ceddc3076b9185533e58fb171e4b6b82/.

Во-вторых, сочетанной подвижностью форм собственности, в среде которой превалируют рыночные эквиваленты. В-третьих, экспортной ориентацией на взаимную выгоду, что позволяет выводить выработанный продукт на рынки других территорий по общим нормативным требованиям. И, наконец, внутриотраслевой кооперацией производств, что приближается к восприятию эластичной и траверсной направленности действия на синхронное потребление. То есть получает свои очертания свойство комплексности, что в схеме взаимодействия способствует институциональному закреплению связей. Свой вклад в темпы развития анклавных зон и их аграрных придатков привносит территориальная близость к потребителю и богатство природного потенциала Республики. Теоретически такое состояние территории, которое можно отнести к разряду благополучных, можно сохранять и далее, но эффективность наращивания темпов экономического роста тормозится продолжающимся военным противостоянием, военными действиями и, как следствие, разрухой.

Именно эта двойственность – наличие мощного, но повреждённого промышленного ядра и сохранившейся кооперационной культуры при одновременной необходимости масштабных капиталовложений – создаёт идеальные предпосылки для применения облигационных займов. Кластерная структура металлургии, угледобычи, коксохимии и машиностроения позволяет упаковывать инвестиционные проекты в понятные для инвесторов логистические и технологические цепочки. Подвижность форм собственности (государственные, муниципальные, частные, корпоративные предприятия) даёт возможность использовать различные модели эмиссии – от прямых региональных займов до облигаций под гарантии конкретных промышленных кластеров. Экспортная ориентация (продукция новых регионов исторически поставлялась во многие регионы РФ и за рубеж) обеспечивает валютную выручку, которая может служить источником погашения долга. А внутриотраслевая кооперация снижает риски каскадных дефолтов, поскольку предприятия связаны взаимными поставками и могут выступать поручителями друг перед другом.

Правовое основание для эмиссии государственных и муниципальных ценных бумаг закреплено в Бюджетном кодексе РФ (статьи 103, 104) и федеральном законе «О рынке ценных бумаг». Эмитентами могут выступать как субъекты Федерации (например, правительства ДНР и ЛНР), так и местные администрации городов и районов – Донецка, Макеевки, Горловки, Енакиево, Мариуполя и других. Важно отметить, что для муниципальных облигаций существует дополнительная налоговая льгота: в соответствии со статьёй 217 Налогового кодекса РФ купонный доход по таким бумагам освобождается от налога на доходы физических лиц, что делает их особенно привлекательными для населения.

Однако, как отмечается в аналитических материалах, в открытых источниках пока отсутствуют сведения о прямом использовании облигационных займов в новых субъектах; вместо этого акцент сделан на иных формах поддержки – целевых займах Фонда развития промышленности, льготном кредитовании в рамках свободной экономической зоны и грантах Российской Федерации. Тем не менее потенциал облигационного инструмента для ДНР и других территорий очевиден. Он мог бы быть направлен на финансирование крупных инфраструктурных проектов (восстановление разрушенных объектов, строительство социальных учреждений, ремонт дорог и мостов), модернизацию промышленности (закупка нового оборудования, внедрение цифровых технологий, экологическая рекультивация), а также на покрытие бюджетного дефицита, возникающего в условиях повышенных расходов на восстановление.

Ключевое условие, разделяемое Министерством финансов РФ[4], заключается в том, что источником погашения субфедеральных облигаций должен служить не текущий бюджетный разрыв, а реальный экономический рост, генерируемый реализуемыми инвестиционными проектами. Именно поэтому целесообразно начинать с пилотных выпусков – небольших по объёму, ориентированных на население, а затем уже переходить к более сложным инструментам: облигациям государственно-частного партнёрства,

[4] Силуанов рассказал о задачах Минфина на 2026 год. URL: https://www.vesti.ru/article/4852928.

концессионным и проектным займам[5]. Донецк уже имеет опыт реализации подобных идей на уровне муниципальных образований – например, в генеральных планах города предусмотрено создание индустриального парка по производству беспилотных авиационных систем, промышленного технопарка оборонно-промышленного комплекса и экотехнопарка по переработке терриконов. Каждый из этих проектов может быть профинансирован через отдельный целевой облигационный выпуск.

Экономическое обоснование применения облигационных займов для регионов-эмитентов включает несколько ключевых выгод. Во-первых, это доступ к «длинным» инвестициям на среднесрочный и долгосрочный период (от трёх до пяти лет и более), что соответствует срокам окупаемости инфраструктурных проектов. Во-вторых, целевой характер заимствования позволяет направлять средства на приоритетные программы – строительство дорог, модернизацию жилищно-коммунального хозяйства, восстановление энергосетей и социальных объектов. В-третьих, облигации диверсифицируют источники финансирования, снижая зависимость региона исключительно от федеральных дотаций и развивая финансовую самостоятельность. В-четвёртых, поступления от размещения создают мультипликативный эффект: новые заказы для строительных компаний, дополнительная занятость, рост налоговой базы. По сравнению с банковскими кредитами, облигационные займы часто предлагают более длительные сроки и гибкие процентные ставки, а также служат публичным сигналом кредитоспособности и инвестиционной привлекательности региона.

Особо следует подчеркнуть психологический аспект: когда регион выходит на биржу с собственными облигациями, он тем самым берёт на себя публичное обязательство перед рынком. Это дисциплинирует финансовые власти, требует повышения прозрачности бюджетного процесса и способствует формированию позитивной кредитной истории. Для ДНР, где доверие к финансовым институтам было подорвано многолетней неопределённостью, такой шаг может стать важным сигналом как для внутренних, так и для внешних контрагентов.

Для инвесторов субфедеральные и муниципальные облигации также обладают рядом привлекательных черт. Как правило, они предлагают более высокую доходность по сравнению с облигациями федерального займа, компенсируя несколько повышенный риск. В соответствии со статьёй 23 Федерального закона «О рынке ценных бумаг», доходы по муниципальным облигациям, выпущенным до 1 января 2017 года, освобождаются от налогообложения, а по новым выпускам также существуют льготы, что делает их особенно интересными для частных инвесторов. Механизм «народных облигаций» с низким порогом входа (например, от 1 000 рублей) позволяет задействовать сбережения граждан для развития их собственного региона – это особенно актуально для ДНР, где многие жители имеют накопления в рублях, что подтверждается в исследовании [9, с. 207].

Надёжность таких бумаг обусловлена тем, что эмитент – публично-правовое образование, не подлежащее классическому банкротству. Рассматривая положения, представленные в исследовании [10, с. 210], нельзя не отметить, что в случае новых субъектов дополнительным фактором доверия выступает системная государственная поддержка: федеральный центр неоднократно заявлял о приоритете восстановления этих территорий, созданы специальные программы бюджетного кредитования, действует механизм списания части долгов по бюджетным кредитам при условии выполнения регионом целевых показателей. Всё это минимизирует риски для инвесторов, делая субфедеральные облигации ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей фактически «квазигосударственными» бумагами с повышенной доходностью.

Динамика российского рынка субфедеральных облигаций подтверждает рост интереса к этому инструменту [11, с. 6]. По данным на конец 2025 года, объём первичных размещений субфедеральных облигаций достиг 145,1 млрд руб., что почти в три раза выше показателя

[5] Российский инвестиционный форум в Сочи 2019. Итоги работы. URL.: https://www.rusinvestforum.org/news/rossijskij-investitsionnyj-forum-sochi-2019-itogi-raboty-foruma/.

2024 года, а доля таких размещений выросла с 0,4 % до 0,8 % от общего объёма[6]. Особенно активным был конец 2025 года: в ноябре и декабре регионы разместили около 107 млрд руб., что составило 73 % от всего объёма муниципальных и региональных займов за год (148 млрд руб.). Лидерами стали Ямало-Ненецкий автономный округ (36 млрд руб.), Новосибирская область (22,5 млрд руб.) и Нижегородская область (15 млрд руб.).

На начало 2024 года в обращении находилось 76 выпусков региональных и муниципальных облигаций[7], а в 2023 году на Московской бирже было представлено 101 выпуск 38 регионов-эмитентов на общую сумму 548,1 млрд руб. по номиналу. Лидерами по объёму в обращении являлись Москва (115,4 млрд руб., 20,7 %), Московская область (74,2 млрд руб., 13,3 %) и Свердловская область (39,7 млрд руб., 7,1 %)[8]. При этом, по данным на 2025 год, лишь 28 из 89 субъектов Федерации (около 31,5 %) выступали эмитентами субфедеральных облигаций, причём они распределены неравномерно, концентрируясь в Центральном и Приволжском федеральных округах [12, с. 64]. Это означает, что потенциал рынка далеко не исчерпан, и для новых субъектов открывается «окно возможностей»: они могут войти в число эмитентов на ранней стадии, зафиксировав за собой репутацию надёжных заёмщиков.

Для ДНР показателен опыт тех регионов, которые начинали с нуля – например, Республика Крым и город Севастополь после 2014 года. Первые выпуски их облигаций были небольшими (3-5 млрд руб.), с доходностью на 1,5-2 процентных пункта выше ОФЗ, и были полностью размещены среди государственных банков и пенсионных фондов. Сегодня Крым уже выходит на рынок с регулярными заимствованиями, а его облигации котируются на бирже с минимальным спредом к федеральным бумагам. Этот путь может быть повторён и ускорен для ДНР с учётом более мощной промышленной базы и близости к крупным финансовым центрам.

Для субъектов, рассматриваемых в исследовании, существуют уникальные преимущества, делающие облигационный заём не просто возможным, но и крайне целесообразным. *Во-первых*, системная государственная поддержка, включая специальные программы и прямое списание части долгов по бюджетным кредитам, создаёт «зону доверия» для инвесторов, которые видят, что федеральный центр не оставит регион в сложной ситуации. *Во-вторых*, синергия со свободной экономической зоной, действующей в новых субъектах, предоставляет инвесторам налоговые льготы (освобождение от налога на прибыль на 10 лет и пониженные страховые взносы 7,6 %). Средства, привлечённые через облигации, могут быть направлены на создание инфраструктуры для участников СЭЗ (дороги, коммуникации, производственные площадки), что повысит эффективность вложений и привлечёт дополнительных резидентов. *В-третьих*, по оценкам Минэкономразвития, валовый региональный продукт новых субъектов в течение пяти лет может достичь 3 трлн руб., с потенциалом роста в металлургии на 20 % и в угольной отрасли на 6 % [13, с. 185]. Облигации становятся инструментом, способным раскрыть этот огромный потенциал, обеспечивая «длинные деньги» под те проекты, которые банки кредитуют неохотно из-за длинных сроков окупаемости. *Наконец*, как отмечал вице-премьер Марат Хуснуллин, «сотни предприятий в новых регионах не задействованы, стоят без инвесторов»[9]; облигационный заём может предоставить средства для их восстановления и последующей передачи в аренду или концессию, причём доход от облигаций будет напрямую привязан к успеху этих

[6] Рынок облигаций: снова в ситуации неопределённости URL: https://region.broker/upload/iblock/2c7/4j8kfbzp34dgxrcgos06szjdn2a8f3s7/REGION_FI_Research_2025.pdf.
[7] Занять на дефицит: почему российские регионы стали активнее выпускать облигации. URL: https://www.forbes.ru/investicii/555207-zanat-na-deficit-pocemu-rossijskie-regiony-stali-aktivnee-vypuskat-obligacii.
[8] Рынок облигаций: существенное снижение цен по итогам года на фоне крайне «жёсткой» ДКП Банка России. URL: https://region.ru/upload/iblock/b05/Rynok_obligatsii_2023.pdf.
[9] Хуснуллин: в исторические регионы хотят прийти иностранные инвесторы URL: https://senatinform.ru/news/khusnullin_v_istoricheskie_regiony_khotyat_priyti_inostrannye_investory/.

предприятий (например, через механизм проектного финансирования с выделением денежного потока на погашение).

Дополнительным преимуществом является высокая доля сбережений населения в наличной форме. По оценкам экспертов, в ДНР и ЛНР на руках у граждан находится значительный объём рублей[10], которые пока не работают на экономику. «Народные облигации» с номиналом от 1 000 рублей и купоном на 2-3 процентных пункта выше депозитной ставки способны перевести эти сбережения в инвестиции, одновременно укрепив связь между населением и региональной властью.

Существуют и потенциальные риски, которые, однако, поддаются минимизации. Более детально данный аспект в рамках государственного управления описан в работах [14-18]; в данном контексте рассмотрены лишь общие положения риск-менеджмента, адаптированные к реалиям ДНР.

Первый риск – высокая стоимость заимствований для регионов с низкой бюджетной обеспеченностью, что может увеличить долговую нагрузку. Для его снижения следует использовать инструменты государственной поддержки: субсидирование процентной ставки за счёт федерального бюджета (как это делается для ипотеки или сельхозкредитов) или предоставление государственных гарантий Российской Федерации. Гарантия от Минфина РФ снижает воспринимаемый инвесторами риск практически до нуля, позволяя устанавливать купон на уровне ОФЗ плюс 0,5-1 %. В условиях, когда ДНР является приоритетом государственной политики, такие гарантии вполне реальны.

Второй риск – нецелевое использование привлечённых средств, когда деньги тратятся на текущие расходы бюджета (зарплаты, пособия) вместо инвестиций. Минимизация достигается путём применения механизмов казначейского сопровождения целевых средств, которые уже активно используются в новых регионах и обеспечивают контроль над каждым этапом расходования. Кроме того, сам формат облигационного займа – с указанием конкретного проекта в проспекте эмиссии – юридически обязывает эмитента тратить средства именно на заявленные цели, а отчётность об использовании средств должна публиковаться и проходить аудит.

Третий риск – инфраструктурные и операционные сложности, связанные с незавершённым восстановлением финансовой системы и регистрацией прав собственности на ценные бумаги. Решением может стать постепенный выход на рынок с пилотных выпусков, а также использование опыта размещения облигаций через финансовые маркетплейсы (например, «Финуслуги»), что упрощает процедуры для эмитента и инвестора (включая параметры открытости данных, рассмотренных в исследовании [19, с. 71]). Также возможно проведение закрытых размещений среди ограниченного круга институциональных инвесторов (государственные банки, пенсионные фонды) без широкой публичной подписки – это снижает требования к инфраструктуре.

Четвёртый риск – репутационные последствия в случае дефолта по облигациям. Для новых регионов, которые только формируют свою кредитную историю, первый дефолт может закрыть доступ к рынку на годы. Поэтому пилотные выпуски должны иметь многократный запас прочности: например, предусматривать амортизационное погашение (равномерное списание долга), создание резервных фондов, страхование ответственности эмитента. Мировая практика показывает, что для постконфликтных территорий оптимальной является модель «облигаций восстановления» (англ. recovery bonds) с плавающим купоном, привязанным к темпам роста ВРП – тогда при замедлении экономики автоматически снижается и долговая нагрузка [20, с. 96-97].

Проведённый анализ статистики российского рынка субфедеральных облигаций и специфики новых субъектов Федерации позволяет выделить не только теоретические предпосылки, но и конкретные практические шаги по внедрению облигационных займов в механизм восстановления. Очевидно, что универсальных решений здесь не существует – каждый регион обладает своей отраслевой структурой, степенью разрушений и уровнем

[10] Жители новых регионов доверили банкам более 300 млрд рублей URL: https://news-donetsk.ru/society/2026/06/28/468070.html.

бюджетной обеспеченности. Однако в рамках единой логики институционального подхода возможно сформировать типовую архитектуру эмиссионной деятельности, адаптируемую к условиям ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей. Такая архитектура должна охватывать выбор эмитента и формата выпуска, определение приоритетных инвестиционных проектов, механизмы повышения привлекательности для инвесторов и, что критически важно, надёжные способы минимизации идентифицированных рисков.

Особое значение при этом приобретает не только финансово-экономическая, но и социально-психологическая составляющая: переход от разовых федеральных дотаций к системному взаимодействию с рынком капитала означает смену модели управления региональными финансами – от пассивного получения помощи к активному формированию собственной кредитной истории и публичной ответственности перед инвесторами. Синергия облигационных займов с действующей Свободной экономической зоной, налоговыми льготами и федеральными гарантиями создаёт уникальное «окно возможностей», которое должно быть использовано с учётом как мирового опыта постконфликтного восстановления, так и внутренних российских практик. Для перевода этих положений в плоскость конкретных управленческих решений ниже предлагается сводная таблица 1, систематизирующая ключевые предложения.

Таблица 1 – Систематизация предложений по применению субфедеральных и муниципальных облигаций в новых субъектах РФ
Table 1 – Systematization of proposals for the use of sub-federal and municipal bonds in new subjects of the Russian Federation

Ключевое направление	Предлагаемые инструменты и механизмы реализации	Ожидаемые выгоды и способы защиты
1. Организация выпуска и целевое финансирование	• Эмитенты: правительства ДНР/ЛНР и администрации городов • Пилотные «народные облигации» и закрытые размещения среди госбанков • Целевые проекты: восстановление инфраструктуры, модернизация угля/металлургии, создание промпарков во взаимодействии с режимом СЭЗ	• Привлечение «длинных» инвестиций (3-5+ лет) и мультипликативный эффект (занятость, налоги) • Вовлечение наличных сбережений населения в экономику региона • Фиксация средств на конкретных проектах через проспект эмиссии
2. Стимулирование инвесторов и минимизация рисков	• Налоговые льготы • Субсидирование ставки + государственные гарантии РФ • Казначейское сопровождение целевых расходов, амортизационное погашение долга и плавающий купон, привязанный к темпам роста ВРП	• Повышение доходности для частных инвесторов при сохранении надёжности «квазигосбумаг» • Предотвращение нецелевого использования и недопущение дефолта • Формирование позитивной кредитной истории и рост доверия к региональным властям
3. Социально-психологический эффект	• Информационная кампания о целях выпуска • Прозрачная отчётность о расходовании средств и результатах проектов	• «Народные облигации» – форма доверия населения к власти • Публичное обязательство региона перед рынком дисциплинирует финансистов • Вовлечение сбережений граждан • Укрепление связи «власть – общество» через софинансирование восстановления

Выводы

Субфедеральный и муниципальный облигационный заём для ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей представляет собой не просто теоретически возможный, но и экономически обоснованный и крайне целесообразный инструмент. Он решает несколько задач одновременно: обеспечивает долгосрочное финансирование восстановления инфраструктуры, создаёт предпосылки для устойчивого экономического

роста, вовлекает в процесс широкий круг инвесторов и способствует постепенному обретению финансовой самостоятельности новыми субъектами Федерации.

Потенциал этого инструмента очевиден, а его реализация потребует комплексного подхода: улучшения инвестиционного климата, повышения прозрачности бюджетной и финансовой систем, а также тесной координации с федеральными органами власти. При соблюдении этих условий облигационные займы могут стать неотъемлемой частью экономической политики интеграции и возрождения, вписываясь в спиралевидную логику культурного и хозяйственного восстановления, где финансы служат не самоцелью, а средством достижения синергетического эффекта – объединения человеческого капитала, технологий и долгосрочных инвестиций во имя общей цели.

Возвращаясь к исходному тезису о движении человечества по спирали, можно утверждать, что Донецкая Народная Республика сегодня находится на том витке, где старые индустриальные формы переплетаются с новыми цифровыми и финансовыми практиками. Успешный выпуск облигаций станет не только экономическим достижением, но и символом состоявшейся государственности субъекта, доверия между властью и обществом.

Список источников / References

1. О разработке евразийских институциональных моделей инновационной инфраструктуры Донецкой Народной Республики: научная брошюра / Л. В. Шабалина, Н. А. Перевозчикова, Е. В. Воловодова, О. Ю. Шилова, Г. А. Шавкун, М. В. Тимко, Т. В. Биденко, О. А. Перевозчикова, Г. В. Елисеева / ГБУ «Институт экономических исследований». Донецк, 2025. 48 с. [Shabalina, L. V., Perevozchikova, N. A., Volovodova, E. V., Shilova, O. Yu., Shavkun, G. A., Timko, M. V., Bidenko, T. V., Perevozchikova, O. A., & Eliseeva, G. V. (2025). On the development of Eurasian institutional models of innovation infrastructure of the Donetsk People's Republic: Scientific brochure. *Institute of Economic Research*, 48 p. (In Russian)].

2. Лимарев П. В., Лимарева Ю. А. Проблемы развития постиндустриального общества // Информационное общество. 2022. № 6. С. 2-5. [Limarev, P. V., & Limareva, Yu. A. (2022). Problems of development of post-industrial society. *Information Society*, *6*, 2–5. (In Russian)] https://doi.org/10.52605/16059921_2022_06_2. EDN: SNXZVY.

3. Пелевин С. И. Постиндустриальное общество в условиях цифровизации // Манускрипт. 2020. Т. 13, № 7. С. 101-104. [Pelevin, S. I. (2020). Post-industrial society in the context of digitalization. Manuskript, *13*(7), 101–104. (In Russian)] https://doi.org/10.30853/manuscript.2020.7.18. EDN: VZBEKS.

4. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования; пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. Москва: Academia, 2004. 783 с. [Bell, D. (2004). The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting (V. L. Inozemtsev, Ed.). Moscow: Academia, 783 p. (In Russian)] ISBN 5-87444-203-0.

5. Гродский В. С. Экономическая теория постиндустриального общества: монография. Москва: ИНФРА-М, 2025. 373 с. [Grodsky, V. S. (2025). *Economic theory of post-industrial society: Monograph*. Moscow: INFRA-M. (In Russian)] ISBN 978-5-16-020706-3.

6. Smuts, J. C. (1936). *Holism and evolution*. 3 ed. London: Macmillan and Co, 358 p.

7. Социализация государственной экономической политики: выбор Донбасса как необходимость / Г. К. Губерная, Д. В. Пушилин, Е. В. Котов [и др.]. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2022. 703 с. [Gubernaya, G. K., Pushilin, D. V., Kotov, E. V., et al. (2022). Socialization of state economic policy: The choice of Donbas as a necessity. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Service. (In Russian)] EDN: OVIOIA.

8. Игумнов О. А. Социально-ориентированное управление организацией в контексте методологического индивидуализма: проблема преодоления ограничений // Тенденции и проблемы развития современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 15 мая 2023 года. Петрозаводск: Международный центр научного партнёрства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.), 2023. С. 352-360. [Igumnov, O. A. (2023). Socially-oriented management of an organization in the context of methodological individualism: The problem of overcoming limitations. In *Trends and problems of modern science development* (pp. 352–360), Proceedings of the International scientific and practical conference (May, 15, 2023),

Petrozavodsk. Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership "New Science" (IE Ivanovskaya I. I.) (In Russian)] EDN: FIZTBM.

9. Титиевская О. В., Дунай Д. Д. Особенности функционирования глобальной финансовой системы в период кризисов // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: Тезисы докладов VII Всероссийской научно-практической интернет-конференции с международным участием, Донецк, 15 ноября 2023 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 205-207. [Titievskaya, O. V., & Dunay, D. D. (2023). Features of the functioning of the global financial system during crises. In *Methodological and organizational aspects of the functioning and development of the socio-economic system*: (pp. 205–207) Proceedings of the VII All-Russian scientific and practical internet conference with international participation (November, 15, 2023), Donetsk. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Service. (In Russian)] EDN: CDPCWA.

10. Аксенова Е. А. Индекс устойчивости регионов к внешним шокам как инструмент мониторинга социально-экономической эффективности региональных фондов // Финансовый менеджмент. 2025. № 7. С. 208-213. [Aksenova, E. A. (2025). Index of regional resilience to external shocks as a tool for monitoring the socio-economic efficiency of regional funds. *Financial Management*, *7*, 208–213. (In Russian)] EDN: EYZBXK.

11. Арчикова Я. О., Бонцевич А. П. Инвестиционный потенциал и оптимизация его использования в современных условиях // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2024. № 4(44). С. 3-8. [Archikova, Ya. O., & Bontsevich, A. P. (2024). Investment potential and optimization of its use in modern conditions. *Bulletin of Taganrog Institute of Management and Economics*, *4*(44), 3–8. (In Russian)] EDN: BUQHFE.

12. Сорокина Н. Ю. Регионы-эмитенты субфедеральных облигаций в социально-экономическом пространстве Российской Федерации // Региональная экономика. Юг России. 2025. Т. 13, № 1. С. 63-71. [Sorokina, N. Yu. (2025). Regions issuers of sub-federal bonds in socio-economic space of the Russian Federation. *Regional Economy. South of Russia*, *13*(1), 63–71. (In Russian)] https://doi.org/10.15688/re.volsu.2025.1.6. EDN: FGQXCE.

13. Севастьянов Д. В. Оценка экономического потенциала регионов, вошедших в состав Российской Федерации в 2022 году // Приоритеты устойчивого развития экономики России на современном этапе: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Саратов, 30 ноября 2022 года. Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2022. С. 179-186. [Sevastyanov, D. V. (2022). Assessment of the economic potential of the regions that became part of the Russian Federation in 2022. In *Priorities of sustainable economic development of Russia at the present stage* (pp. 179–186), Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference (November, 30, 2022), Saratov. Saratov: KUBiK Publishing House. (In Russian)] EDN: ZETTAA.

14. Институциональные механизмы управления государственным долгом в условиях геополитической неопределённости: архитектура обеспечения долговой устойчивости финансовой системы и минимизации рисков рефинансирования / В. В. Петрушевская, Я. О. Арчикова, Н. С. Стружко, А. В. Саенко // Уголь. 2026. № 4(1204). С. 58-65. [Petrushevskaya, V. V., Archikova, Ya. O., Struzhko, N. S., & Saenko, A. V. (2026). Institutional mechanisms of public debt management under geopolitical uncertainty: Architecture for ensuring debt sustainability of the financial system and minimizing refinancing risks. *Ugol'*, *4*(1204), 58–65. (In Russian)] https://doi.org/10.18796/0041-5790-2026-4-58-65. EDN: UVKFSU.

15. Петрушевская В. В., Саенко А. В. Идентификация рисков интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 8-1. С. 577-583. [Petrushevskaya, V. V., & Saenko, A. V. (2024). Identification of risks of integrating risk management into the public administration system. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, *14*(8-1), 577–583. (In Russian)] EDN: NXLPVE.

16. Петрушевская В. В., Саенко А. В. Оптимизация межведомственного взаимодействия в системе государственного управления для обеспечения интеграции риск-менеджмента // Научный журнал «Государственное управление и право». 2024. № 1(1). С. 39-50. [Petrushevskaya, V. V., & Saenko, A. V. (2024). Optimization of interdepartmental interaction in the public administration system for ensuring the integration of risk management. *Public Administration and Law*, *1*(1), 39–50. (In Russian)] EDN: CHQRRK.

17. Петрушевская В. В., Саенко А. В. Организационно-правовая среда риск-менеджмента в системе государственного управления // Экономика строительства и городского хозяйства. 2024. Т. 20, № 3. С. 265-274. [Petrushevskaya, V. V., & Sayenko, A. V. (2024). Organizational and legal environment of risk management in the public administration system. *Economics of Civil Engineering and Municipal Economy*, *20*(3), 265–274. (In Russian)] https://doi.org/10.71536/esgh.2024.v20n3.10. EDN: LPETJF.

18. Саенко А. В. Подходы к риск-менеджменту в финансовой сфере: анализ и перспективы // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 259-264. [Saenko, A. V. (2024). Approaches to risk management in the financial sphere: Analysis and prospects. In *Ways to improve the efficiency of managerial activities of public authorities in the context of socio-economic development of territories* (pp. 259–264), Proceedings of the VIII International scientific and practical conference (June, 06–07, 2024) Donetsk. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Service. (In Russian)] EDN: DWYSQL.

19. Гордеева Н. В. Цифровая доступность: факторы обеспечения системы поддержки принятия решений в муниципальных образованиях // Инновационные перспективы Донбасса: Сборник научных трудов 11-й Международной научно-практической конференции, Донецк, 27-29 мая 2025 года. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2025. С. 67-71. [Gordeeva, N. V. (2025). Digital accessibility: Factors for ensuring a decision support system in municipalities. In *Innovative prospects of Donbass* (pp. 67–71), Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference (May, 27–29, 2025), Donetsk. Donetsk: Donetsk National Technical University. (In Russian)] EDN: KAHDBG.

20. Кирей В. В. Инновационные стратегии финансирования зелёной экономики: зелёные муниципальные облигации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5, № 2(143). С. 95-105. [Kirey, V. V. (2024). Innovative financing strategies for the green economy: Green municipal bonds. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *5*(2-143), 95–105. (In Russian)] EDN: FGETEO.

Информация об авторе
А. В. Саенко – канд. экон. наук, преподаватель кафедры финансов, Донецкий филиал РАНХиГС.

Information about the author
A. V. Saenko – Candidate of Economic Sciences, Lecturer at the Finance Department, Donetsk Branch of RANEPA.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.04.2026; одобрена после рецензирования 03.09.2026;
принята к публикации 08.09.2026.
The article was submitted 04/20/2026; approved after reviewing 09/03/2026;
accepted for publication 09/08/2026.

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

1. Для публикации принимаются ранее не опубликованные авторские статьи, соответствующие научным специальностям Научного журнала «Менеджер» и настоящим требованиям. Предоставляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-теоретической, научно-практической значимостью и новизной. Уникальность текста без библиографического списка должна быть от 80% в системе Антиплагиат. Допускается использование ИИ не более 15% объёма текста, с обязательным раскрытием источника и характера использования.

Под плагиатом понимается как дословное копирование, так и перефразирование чужого текста. При использовании заимствований текста другого автора ссылка на источник обязательна. Плагиат может быть выявлен как на этапе получения научной статьи при помощи компьютерных методов, так и на этапе рецензирования.

Не допускается применение специальных программ или макросов, скрывающих заимствованный текст при проверке на плагиат, путём добавления скрытых символов, множественных пробелов между словами, перестановки слов, замены букв русского алфавита на английский.

2. Предоставление статьи в Научный журнал «Менеджер» подразумевает, что:

- все соавторы ознакомлены и принимают правила редакционной этики, размещенные на официальном сайте журнала;
- все соавторы согласны с публикацией текущей версии статьи;
- все соавторы согласны с размещением статьи в открытом доступе в сети Интернет, в том числе на сайте журнала, официальном сайте Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и других баз;
- в научной статье отсутствуют сведения, составляющие государственную и коммерческую тайну, её открытое опубликование возможно.

3. Перед отправкой статьи на рассмотрение следует убедиться, что в файле (файлах) содержится вся необходимая информация, указаны источники информации, размещённой на рисунках и в таблицах, все ссылки оформлены корректно.

4. Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и, в случае положительного заключения, – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

5. Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники.

6. Общее количество авторов статьи – не более трех. Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят обучающиеся – призёры конкурсов научных работ (подтверждается соответствующим сертификатом), принимаются к публикации только в соавторстве с доктором или кандидатом наук.

7. **Недопустимый контент в авторских материалах.** Недопустимо включение в текст статьи материала, содержащего: ненормативную лексику, а также оскорбительные высказывания, в т.ч. расистского и религиозного характера; призывы к насилию и противоправным действиям; дискриминацию по национальному, расовому, религиозному, половому и другим признакам; нарушения общепринятых норм морали и нравственности; экспансивно-аффективное изложение; пропаганду экстремистской деятельности; пропаганду политических и религиозных течений; пропаганду нетерпимости и дискриминационные высказывания.

8. Плата за публикацию статей не взимается. Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

9. Рукописи не возвращаются. Редакция направляет авторам копии рецензий на предоставленные материалы и/или мотивированный отказ в публикации предоставленных материалов.

10. Требования к оформлению статьи и правила её подачи детально изложены на сайте журнала.

11. Материалы направляются непосредственно через сайт Научного журнала «Менеджер» http://manager-sciencejournal (предпочтительно) либо пересылаются в редакцию по электронной почте manager-diu@ranepa.ru или manager_donampa@list.ru.

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Периодическое печатное издание – рецензируемый **Научный журнал «Менеджер»** – выпускается с целью создания коммуникационной площадки для освещения теоретических и практических вопросов развития экономических наук, решаемых научным сообществом специалистов, деятельность которых осуществляется на стыке управленческих, экономических, финансовых задач и знаний, связанных с деятельностью по управлению, аккумулирования исторического опыта развития государственных и социальных институтов.

Журнал предназначен для публикации результатов оригинальных теоретических и эмпирических научных исследований в области региональной и отраслевой экономики, финансов, менеджмента, государственного и муниципального управления. Типы публикуемых статей: научная, обзорная, дискуссионная, редакторская, рецензия на книгу, рецензия на статью, экспертное заключение. Приветствуются практическая направленность исследовательских статей, анализ актуальных данных и рекомендации по применению результатов на практике.

Миссия журнала – содействие проведению научных исследований, повышению их качества и результативности, ознакомление научной общественности с передовыми результатами теоретических, поисковых и прикладных исследований в российском и международном научно-информационном пространстве, научных коммуникаций в целом. Важной задачей журнала является поддержка молодых учёных, аспирантов и развитие интереса к научной и исследовательской работе среди молодёжи.

Журнал адресован научному сообществу – учёным, преподавателям, аспирантам, студентам, представителям государственных структур и бизнеса, экспертам и управленцам-практикам.

ISSN 2518-1440

Рубрики Научного журнала «Менеджер»

- Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами
- Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы
- Современный менеджмент: проблемы теории и практики
- Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Рубрики журнала могут быть расширены в зависимости от содержания публикаций авторов, основных направлений и результатов научных исследований.
Материалы, поступающие в редакцию, проходят обязательное двойное слепое рецензирование.
Языки издания: русский, английский
Периодичность: 4 выпуска в год
Адрес редакции: 283015, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163а.
Web адрес: http:// manager-sciencejournal
E-mail: manager-diu@ranepa.ru, manager_donampa@list.ru
Тел.: +7(856) 305-45-36

Электронная версия журнала размещена здесь