

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

Издается с 2011 года

MANAGEMENT SCIENCES

Scientific and Practical Journal

Published since 2011

Издание перерегистрировано
в Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций:
ПИ № ФС77–82266
от 23 ноября 2021 г.

Периодичность издания – 4 номера в год

**Учредитель: Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации**

Журнал ориентирован на научное обсуждение актуальных проблем в области теории и практики управления. Журнал входит в перечень периодических научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук, включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ). Индексируется в базах данных: CrossRef, DOAJ, Ebsco, Dimensions, EconLit, EconBiz, RePec, eLibrary.ru, Russian Index of Science Citation (RINTs), CyberLeninka и др.

Включен в первую категорию Перечня рецензируемых научных изданий ВАК (К1) по научным специальностям: 2.3.4. Управление в организационных системах (технические науки), 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, 5.2.4. Финансы, 5.2.6. Менеджмент (экономические науки), 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки)

Все статьи журнала «Управленческие науки» публикуются с указанием цифрового идентификатора объекта (digital object identifier, DOI)

Журнал распространяется по подписке. Подписной индекс 44108 в объединенном каталоге «Пресса России»

The edition is reregistered
in the Federal Service for Supervision
of Communications,
Informational Technologies and Media Control:
PI No. ФС77–82266
of 23, November, 2021

Publication frequency – 4 issues per year

**Founder: Financial University
under the Government of the Russian Federation**

The Journal is oriented towards scientific discussion of present-day topics in the sphere of Theory and Practice of Management. The Journal is included in the list of academic periodicals recommended by the Higher Attestation Commission for publishing the main findings of PhD and ScD dissertations, included into the system Russian Science Citation Index

A journal included in the first category of the List of VAC's peer-reviewed scientific publications (K1) on specialties:
2.3.4. Management in organizational systems (Technical science). 5.2.3. Regional and sectoral economics, 5.2.4. Finance, 5.2.6. Management (Economic sciences), 5.2.7. State and municipal management (Economic sciences)

All articles of journal Management Sciences in Russia are published with a digital object identifier (DOI)

The Journal is distributed by subscription. Subscription index: 44108 in the consolidated catalogue "The Press of Russia"

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Абдикеев Н.М., главный редактор, доктор технических наук, профессор, директор Института финансово-промышленной политики Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Алиев Р.А., доктор технических наук, профессор Азербайджанского государственного университета нефти и промышленности, член-корреспондент Национальной Академии наук Азербайджана, профессор Университета штата Джорджия, США; Директор совместных программ ВВА, MBA Азербайджанского государственного университета нефти и промышленности с Государственным университетом Джорджии (США) и Университетом Зигена (Германия), Баку, Азербайджан

Баранов А.О., доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, заведующий кафедрой экономической теории Новосибирского государственного университета, Новосибирск, Российская Федерация

Бруно С.С., доктор наук, профессор Университета г. Мессина, Италия; научный сотрудник Центра российских и евразийских исследований им. Дэвиса и Института количественных социальных наук, Гарвардский университет, США

Брусакова И.А., доктор технических наук, профессор, действительный член Метрологической академии РФ, действительный член Международной академии высшей школы, заведующая кафедрой инновационного менеджмента Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета им. В.И. Ленина, Санкт-Петербург, Российская Федерация

Клейнер Г.Б., доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель научного руководителя Центрального экономико-математического института РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика», Москва, Российская Федерация

Красюкова Н.Л., доктор экономических наук, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Кузнецова О.В., доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, Москва, Российская Федерация

Ленчук Е.Б., доктор экономических наук, руководитель научного направления «Экономическая политика» Института экономики РАН, Москва, Российская Федерация

Маршев В.И., доктор экономических наук, заслуженный профессор Московского университета, профессор кафедры управления организацией Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация

Пашенко Ф.Ф., доктор технических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории «Интеллектуальные системы управления и моделирования» Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, профессор кафедры инфокоммуникационных систем и сетей МФТИ, Москва, Российская Федерация

Прокофьев С.Е., доктор экономических наук, профессор, ректор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Ряховская А.Н., доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Института экономики и антикризисного управления, профессор кафедры общего и проектного менеджмента факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Саймон Г., профессор, доктор наук, основатель и почетный председатель Simon-Kucher & Partners Strategy and Marketing Consultants, Бонн, Германия

Соловьев В.И., доктор экономических наук, профессор, проректор по цифровизации Государственного университета по землеустройству, Москва, Российская Федерация

Степнов И.М., заместитель главного редактора, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления активами МГИМО МИД РФ, профессор кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления факультета экономики и бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Сумма Р., доктор экономики, заместитель редактора журнала «Review of Keynesian Economics», руководитель аспирантуры Федерального университета Рио-де-Жанейро, Бразилия

Ткаченко И.Н., доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Российская Федерация

Трачук А.В., доктор экономических наук, профессор, Генеральный директор АО «Гознак», заведующий кафедрой стратегического и инновационного развития факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Фанци С., профессор, доктор наук, директор Института креативного менеджмента и инноваций, Университет Киндай, Осака, Япония

Хафиз И.А., доктор наук, доцент, директор по профессиональной подготовке, Высшая школа технологий, профессор кафедры бухгалтерского учета и финансов, Нью-Йоркский технологический институт, кампус в Абу-Даби, ОАЭ

EDITOR-IN-CHIEF

Abdikeev N.M., Editor-in-Chief, Dr. Sci. (Tech.), Professor, Director of the Institute of Financial and Industrial Policy, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

Aliev R.A., Dr. Sci. (Tech.), Professor, Azerbaijan State University of Oil and Industry, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Azerbaijan, Professor at Georgia State University, USA; Director of joint BBA, MBA programs of the Azerbaijan State University of Oil and Industry with the State University of Georgia (USA) and the University of Siegen (Germany), Baku, Azerbaijan

Baranov A.O., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Research, Institute of Economics and Industrial Production Organization of Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Head, Department of Economic Theory, Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russian Federation

Bruno S.S., PhD, Prof., University of Messina, Messina, Italy, Harvard Extension School, Associate of Davis Center for Russian and Eurasian Studies, Harvard University, USA

Brusakova I.A., Dr. Sci. (Tech.), Professor, Full Member of the Metrological Academy of the Russian Federation, Full Member of the International Academy of Higher Education, Head of the Department of Innovation Management, St. Petersburg State Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russian Federation

Fangqui X., Full Professor, PhD, Director of the Institute for Creative Management and Innovation, University Kindai, Osaka, Japan

Hafiz I.A., PhD, Associate Professor, Director of Professional Enrichment, Higher Collages of Technology, Professor, Department of Accounting and Finance, New York Institute of Technology, Campus Abu Dhabi, UAE

Kleiner G.B., Dr. Sci. (Tech.), Professor, Corresponding Member of the RAS, Deputy Director of Science of the RAS Central Economic-Mathematical Institute, Head of the Scientific Direction "Mesoeconomics, Microeconomics, Corporate Economics", Moscow, Russian Federation

Krasyukova N.L., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Kuznetsova O.V., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Scientific Officer, Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation

Lenchuk E.B., Dr. Sci. (Econ.), Head of the Scientific Direction "Economic Policy" of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation

Marshev V.I., Dr. Sci. (Econ.), Honored Professor of Moscow University, Professor of the Department of Organization Management, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

Pashchenko F.F., Dr. Sci. (Tech.), Professor, Chief Scientific Officer, Intelligence Systems for Management and Modeling Laboratory, RAS Trapeznikov Institute of Management Problems, Professor of the Department of Infocommunication systems and networks, MIPT, Moscow, Russian Federation

Prokofiev S.E., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Financial University under the Government of the Russian Federation; Moscow, Russian Federation

Ryakhovskaya A.N., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Scientific Director of the Institute of Economics and Crisis Management, Professor of the Department of General and Project Management, Faculty "Higher School of Management", Moscow, Russian Federation

Simon H., Professor, PhD, Founder and Honorary Chairman Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Bonn, Germany

Soloviev V.I., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Vice-Rector for Digitalization of the The State University of Land Use Planning, Moscow, Russian Federation

Stepnov I.M., Deputy Editor-in-Chief, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Asset Management at MGIMO University, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance at the Faculty of Economics and Business, Financial University, Moscow, Russian Federation

Summa R., PhD of Economics, Deputy Editor of the Review of Keynesian Economics, Head of Postgraduate Studies, Federal University of Rio de Janeiro, Brazil

Tkachenko I.N., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economic Theory, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation

Trachuk A.V., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Director General of Goznak JSC, Head of the Department of Strategic and Innovative Development, Faculty "Higher School of Management", Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

**Управленческие науки /
Management Sciences**

Том 15, № 2, 2025

Главный редактор:
Н.М. АбдикеевЗаведующий редакцией
научных журналов:
Д.В. ОнеговВыпускающий редактор:
А.М. ПересыпкинаВерстка:
Е.А. СмирноваКорректор:
Н.В. КолобоваПереводчики:
М. А ЛарионоваРеференс-менеджер:
В.М. Алексеев**Адрес редакции:**
125167, Москва,
Ленинградский пр-т, 53,
комн. 5.9**Телефон: 8 (499) 553-10-84**
(вн. 10-84).
E-mail: uprnauki@mail.ru**Отдел подписки:**
тел./факс: **8 (499) 553-10-71**
(вн. 10-80),
e-mail: sfmihajlova@fa.ru
С.Ф. МихайловаПодписано в печать
04.06.2025
Дата выхода в свет
18.06.2025
Формат 60 × 84 1/8
Объем 22 п. л.
Заказ № 779Отпечатано
в отделе полиграфии
Финансового университета
(Москва,
Ленинградский пр-т, 51)
© **Финансовый университет
при Правительстве
Российской Федерации**Письменное согласие
редакции при перепечатке
материалов издания,
а также ссылки при
цитировании на журнал
Управленческие науки /
Management Sciences
обязательны.**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ***Темникова Ю.Ю.***Факторы, влияющие на взаимодействие населения и органов власти
в транспортной отрасли Москвы: оценка мнения населения 6****ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ***Бакулина А.А., Завалько Н.А., Красюкова Н.Л.***Совершенствование системы оценки эффективности
и результативности государственного служащего 19***Виноградова Т.И.***Государственное планирование в России: проблемы согласования
стратегических приоритетов с бюджетными возможностями
и пути их решения 37***Рахмеева И.И., Андронов М.Ю.***Бережливое регулирование в публичном управлении:
предпосылки применения и основное содержание 53****СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ***Варкулевич Т.В., Белоглазова В.А.***Деловая репутация субъекта социального предпринимательства:
концептуальная основа понятия 68****ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ***Федоров И.А.***Методы повышения эффективности залоговых операций
Федерального казначейства 81***Дорофеев М.Л.***Теоретические аспекты государственного финансового регулирования:
уточнение понятий, классификация форм, методов и инструментов 87****ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ***Каменев И.Г., Пороховник Д.А.***Роль цифровизации в принятии решений на основе данных
в управлении цепями поставок 102***Шереметьева Е.Н., Адгизалова А.К., Попов Ю.Г.***Методические аспекты управления данными на предприятии 116****УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ***Уманский Р.Ю., Тихвинский В.О., Кузовкова Т.А.***Исследование влияния технологии 6G на стратегическое управление
деятельностью операторов мобильной связи 130****УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ***Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш.***Проектная деятельность, стартап-движение креативных индустрий
как области наставничества в высшей школе 146****ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ***Чеботарев В.С., Морозов О.Л., Назарычев Д.В.***Обоснование системы показателей оценки транспортно-логистического
потенциала водного транспорта региона 167**

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT*Temnikova Yu. Yu.***Factors Influencing the Interaction Between the Public and Government Authorities in Moscow's Transport Sector: Assessment of Public Opinion. 6****STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT***Bakulina A.A., Zavalko N.A., Krasnyukova N.L.***Improving the System for Evaluating the Efficiency and Performance of Civil Servants. 19***Vinogradova T.I.***State Planning in Russia: Challenges of Aligning Strategic Priorities with Budgetary Constraints and Pathways to Solutions 37***Rakhmeeva I.I., Andronov M. Yu.***Lean Regulation in Public Administration: Preconditions for Implementation and Main Content 53****STRATEGIC MANAGEMENT***Varkulevich T.V., Beloglazova V.A.***Business Reputation of a Social Entrepreneurship Entity: Conceptual Basis of the Concept 68****FINANCIAL MANAGEMENT***Fedorov I.A.***Methods for Improving the Efficiency of Collateral Operations of the Federal Treasury 81***Dorofeev M.L.***Theoretical Aspects of Government Financial Regulation: Clarification of Concepts, Classification of Forms, Methods and Instruments. 87****INFORMATION AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT***Kamenev I.G., Porohovnik D.A.***The Role of Digitalization in Data-Driven Decision Making in Supply Chain Management 102***Sheremetyeva E.N., Adgizalova A.K., Popov Yu.G.***Methodological Aspects of Data Management at the Enterprise 116****INNOVATION MANAGEMENT***Umanskiy R. Yu., Tikhvinskiy V.O., Kuzovkova T.A.***Study of the Impact of 6G Technology on the Strategic Management of Mobile Network Operators. 130****PROJECT MANAGEMENT***Gumerova G.I., Shaimieva E. Sh.***Project-based Activities and Startup Movement in Creative Industries as a Field of Mentorship in Higher Education. 146****PRODUCTION MANAGEMENT***Chebotarev V.S., Morozov O.L., Nazarychev D.V.***Substantiation of an Indicator System for Assessing the Transport and Logistics Potential of Regional Water Transport. 167****Management Sciences**

Vol. 15, No. 2, 2025

Editor-in-Chief:
N.M. AbdikeevHead of Scientific Journals
Editorial Department:
D.V. OnegovManaging Editor:
A.M. PeresyphinaDesign, make up:
E.A. SmirnovaProofreader:
N.V. KolobovaTranslators:
M. A. LarionovaReference Manager:
V.M. Alekseev**Editorial office address:**
125167, Moscow,
Leningradskiy prospekt, 53,
room 5.9**Tel.: 8 (499) 553-10-84**
(internal 10-84).
E-mail: uprnauki@mail.ru**Subscription department:**
tel.: +7 (499) 553-10-71
(internal 10-80),
e-mail: sfmihajlova@fa.ru
S.F. MihajlovaSigned for press on
04.06.2025
Publication date
18.06.2025
Format 60 × 84 1/8
Length 22 p. s.
Order № 779Printed in the Publishing
House of the Financial
University
(51, Leningradsky prospect,
Moscow)**© Financial University
under the Government
of the Russian Federation**Editorial body written
consent for edition
materials reprinting
as well as quotation
references to the journal
"Managerial Sciences"
are binding.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-6-18
УДК 338.24(045)
JEL M11

Факторы, влияющие на взаимодействие населения и органов власти в транспортной отрасли Москвы: оценка мнения населения

Ю.Ю. Темникова

РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация;
Мэрия Москвы, Москва, Российская Федерация;
Московский метрополитен, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Целью исследования стало обоснование факторов, влияющих на взаимодействие органов власти и населения в сфере городского транспорта в рамках реализации «Стратегии развития транспортной системы Москвы и Московской области на период до 2035 года». Для ее достижения потребовалось решить такие задачи, как оценка текущего уровня этого взаимодействия, а также выявление приоритетных инструментов для его осуществления. В статье дана характеристика динамики пассажиропотока городского транспорта Москвы и показана его структура (по видам транспорта); предложена классификация факторов по следующим признакам: финансовые; доступность, комфорт и удобство; цифровизация; скорость передвижения; безопасность на транспорте; социальные и экологические факторы; уровень развития инфраструктуры; организационные и нормативно-правовые факторы. В работе использовались как общенаучные – анализ, синтез, сравнение, так и прикладные **методы исследования** – опросы населения, статистическая обработка методом корреляционного анализа. На основании проведенных социологических опросов жителей мегаполиса, темой которых стало развитие транспортного сектора, были выявлены приоритетные задачи и направления его развития. Полученные результаты позволяют обосновать сценарии развития транспортного комплекса городской агломерации с учетом мнения населения. Эти данные можно использовать для совершенствования системы мониторинга развития как городского хозяйства, так и муниципального образования.

Ключевые слова: транспортный сектор; Московский мегаполис; население; органы власти; взаимодействие; факторы; социологические опросы; мнение населения

Для цитирования: Темникова Ю.Ю. Факторы, влияющие на взаимодействие населения и органов власти в транспортной отрасли Москвы: оценка мнения населения. *Управленческие науки = Management sciences*. 2025;15(2):6-18. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-6-18

ORIGINAL PAPER

Factors Influencing the Interaction Between the Public and Government Authorities in Moscow's Transport Sector: Assessment of Public Opinion

Yu.Yu. Temnikova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation;
Mayor of Moscow, Moscow, Russian Federation;
Moscow Metro, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The aim of this study was to justify the factors influencing the interaction between government authorities and the public in the field of urban transport within the framework of the “Strategy for the Development of the Transport System of Moscow and the Moscow Region until 2035.” To achieve this, it was necessary to address tasks such as assessing the current level of such interaction and identifying priority tools for its implementation. The article presents an analysis of the dynamics

© Темникова Ю.Ю., 2025

of passenger traffic in Moscow's urban transport and shows its structure (by mode of transport). A classification of factors is proposed based on the following criteria: financial; accessibility, comfort, and convenience; digitalization; travel speed; transport safety; social and environmental factors; level of infrastructure development; and organizational and regulatory factors. The study employed both general scientific methods – analysis, synthesis, comparison – and applied research methods, including public surveys and statistical processing through correlation analysis. Based on sociological surveys of the megacity's residents on the topic of transport sector development, the study identified priority tasks and directions for its improvement. The results allow for the justification of development scenarios for the urban agglomeration's transport system, taking into account public opinion. These data can be used to improve the monitoring system for both urban management and municipal governance.

Keywords: transport sector; Moscow metropolis; population; government authorities; interaction; factors; sociological surveys; public opinion

For citation: Temnikova Yu.Yu. Factors influencing the interaction between the public and government authorities in Moscow's transport sector: Assessment of public opinion. *Upravlencheskie nauki = Management sciences*. 2025;15(2):6-18. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-6-18

ВВЕДЕНИЕ

Транспорт играет важную роль в развитии любого мегаполиса и оказывает важное влияние на устойчивое развитие человеческого потенциала [1, 2]. Формирование и модернизацию транспортного сектора можно рассматривать как одну из категорий экономического пространства в сфере социальных и хозяйственных процессов [3].

В статье Н. Sivilevičius и V. Žuraulis обсуждаются проблемы моделирования влияния факторов взаимодействия элементов транспортной системы на качество жизни населения с использованием многокритериального метода принятия решений. Авторы анализируют как модель взаимодействия органов власти и населения, позволяющую выделить и изучить его уровни, так и факторы (критерии), которые влияют на улучшение качества жизни [4]. Наиболее значимыми среди них являются степень развития транспортной инфраструктуры и ее качество; сокращение дорожно-транспортных происшествий и снижение загрязнения окружающей среды, вызванного работой транспорта. В то же время было выявлено, что увеличение количества транспортных средств и изменения их технических параметров проблему качества жизни практически не затрагивает.

В работе Е.А. Дейнеги и Л.А. Плотицыной показаны этапы формирования единого социально-экономического пространства в городских агломерациях в рамках реализации стратегии пространственного развития России [5]. Е.Е. Горяченко обосновывает необходимость рассмотрения социальных проблем в рамках мегаполиса [6]. В ряде публикаций анализируются вопросы выбора способов моделирования управления городскими агломерациями с акцентом на развитие транспортной системы [6–10].

В этих условиях важное научное и практическое значение имеет разработка механизма коммуникации, модели взаимодействия населения и органов власти с целью развития транспортной системы мегаполиса с учетом интересов и потребностей заинтересованных сторон (в том числе на муниципальном уровне). Отметим, к примеру, что рост удовлетворенности жителей работой транспорта выделен как в качестве важнейшей задачи, так и индикатора оценки эффективности реализации «Стратегии развития транспортной системы г. Москвы и Московской области на период до 2035 г.»¹, которая была одобрена 01.12.2021 г.

В своей предыдущей работе автор настоящей статьи анализировала методические подходы к оценке эффективности коммуникаций Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры Москвы с населением при реализации стратегических проектов. При этом в качестве критерия рассматривался уровень информационной прозрачности и доступности для граждан сведений о развитии транспортной системы города [11].

Испанские ученые, исследуя вопросы проведения в городе информационных коммуникационных компаний по развитию транспортного сектора на примере своей страны показали, что переход к модели устойчивой мобильности способствует более широкому использованию легких видов транспорта и, следовательно, увеличению числа уязвимых участников дорожного движения, особенно в городских районах. На долю этой группы пользователей, включающей пешеходов, велоси-

¹ Стратегия развития транспортной системы г. Москвы и Московской области на период до 2035 г. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/7/11694>

педистов, пользователей личных транспортных средств и мотоциклистов, в 2023 г. пришлось 46% жертв дорожно-транспортных происшествий от их общего числа. Для уменьшения этого показателя предлагается использовать новые формы информационных компаний микромобильности [12].

В работе [13] рассматриваются некоторые правовые, организационные и социально-экономические аспекты повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления, в том числе в сфере развития городского транспорта. Взаимодействие населения и органов власти в этой сфере является многосторонним процессом, на который оказывают влияние различные факторы. Их выявлению способствует использование моделей, обосновывающих наиболее эффективные формы принятия решений на различных уровнях управления в транспортной отрасли.

Следует отметить, что взаимодействие органов власти и жителей столицы в данной сфере носит двухсторонний характер, поскольку политика и стандарты в области управления городским транспортом должны основываться на реальных потребностях и возможностях населения.

В *табл. 1* приведена динамика пассажирооборота городского транспорта Москвы (по видам) за 2020–2024 гг., а в *табл. 2* — его структура.

Сведения *табл. 2* говорят о том, что наибольший удельный вес по перевозкам пассажиров в Московском мегаполисе приходится на метро и МЦК (49,3%), а также на наземный городской пассажирский транспорт (29,8%).

Существуют различные формы взаимодействия органов власти и населения в сфере транспорта — их изучение и анализ необходимы для обоснования факторов, которые влияют на данные процессы. Современные формы взаимодействия включают в себя следующие направления:

1. Информационно-коммуникационные, а именно — предоставление населению информации об истории, работе и развитии транспортной отрасли Москвы. Эти данные публикуются на официальных сайтах, а также размещаются в каналах социальных сетей.

2. Получение от пассажиров обратной связи, по результатам которой определяются наиболее интересные их темы.

3. Опросные методы коммуникации населения и органов власти столицы, необходимые для мониторинга мнения жителей о транспортной отрасли.

4. Развитие информационных платформ для информирования населения и взаимодействия с ним. На современном этапе с этой целью реализуются цифровые решения, например, платформа совместного использования транспорта (каршеринг, кикшеринг), Московский каршеринг (<https://transport.mos.ru/carsharing>).

5. Участие граждан в процедурах принятия решений в транспортной отрасли, в том числе общественных слушаниях по актуальным вопросам ее развития.

6. Участие населения в развитии транспортного сектора и решении его проблем.

7. Реализация партнерских программ органов власти и образования в сфере транспорта.

8. Реализация партнерских программ органов власти и бизнеса в сфере транспорта.

Анализ материалов по теме исследования позволяет сформулировать следующие выводы:

— Реализация эффективных форм взаимодействия населения и органов власти является одним из приоритетов «Стратегии развития транспортной системы г. Москвы и Московской области на период до 2035 года».

— Разработка системы мониторинга этого взаимодействия необходима для обеспечения достойного качества жизни горожан.

— Для эффективного взаимодействия населения и органов власти требуется изучение различных факторов, а также обоснование значимости каждого из них при разработке моделей взаимодействия.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И НАСЕЛЕНИЯ В СФЕРЕ ТРАНСПОРТА

Для обоснования эффективности взаимодействия населения и органов власти в сфере развития городской транспортной системы необходимо выявить влияющие на него факторы, которые можно классифицировать следующим образом: финансовые; доступность, комфорт и удобство; цифровизация; скорость передвижения; безопасность на транспорте; социальные и экологические факторы; уровень развития инфраструктуры; организационные и нормативно-правовые факторы.

Данные вопросы находятся в фокусе научных интересов зарубежных ученых, в том числе австралийского исследователя P. Ziaesaeidi. Его подход к проблеме развития городского транспорта и сохранения зеленых насаждений (которые имеют не

Таблица 1 / Table 1

**Пассажиропоток городского транспорта Москвы по видам транспорта /
Passenger Traffic of Moscow Urban Transport by Mode of Transport**

Показатель / Indicator	Год / Year	2020	2021	2022	2023	2024	2024 к 2020 / 2024 to 2020
Годовой пассажиропоток, всего, млрд поездок,		3,2	3,9	4,1	4,5	4,8	1,5 раз
в том числе:							
Метро, МЦК (Московское центральное кольцо), млрд поездок		1,6	2,0	2,1	2,3	2,4	1,5 раз
МЦД (Московские центральные диаметры), млн поездок		137	171	182	257	419	3,1 раз
Наземный городской пассажирский транспорт, млрд поездок		1,0	1,1	1,1	1,2	1,3	1,3 раз
Такси, млн поездок		390	555	584	621	632	1,6 раз
Каршеринг, млн поездок		56	64	67	72	75	1,3 раза

Источник / Source: составлено автором по данным Единого транспортного портала Москвы. URL: <https://transport.mos.ru/> / compiled by the author based on data from the Unified Transport Portal of Moscow. URL: <https://transport.mos.ru/>

Таблица 2 / Table 2

**Структура пассажиропотока городского транспорта Москвы по видам транспорта, январь 2025 г. /
Structure of Passenger Traffic in Moscow Urban Transport by Mode, January 2025**

Показатель / Indicator	Доля пассажиропотока, приходящегося на данный вид транспорта, % / Share of passenger traffic by this type of transport, %
Перевозки пассажиров на метро и МЦК	49,3
Перевозки пассажиров по МЦД	9,3
Наземный городской пассажирский транспорт	29,8
Такси	10,3
Каршеринг	1,3
Итого:	100,0

Источник / Source: составлено автором по данным Единого транспортного портала Москвы / compiled by the author based on data from the Unified Transport Portal of Moscow.

только экологическое, но и социальное значение) способствует усилению социальной устойчивости и сплоченности граждан путем развития экологически и социально ориентированных транспортно-коммуникационных общественных пространств, которые отвечают потребностям населения [14]. В этой связи в работе российских специалистов С.В. Богачева и Н.И. Малис обоснованы предложения по расширению полномочий органов местного самоуправления в экологической сфере [15]. Сохранение городских зеленых насаждений в рамках

развития транспортной системы городов имеет важное значение с точки зрения снижения загрязнения окружающей среды, сохранения климата, обеспечения экологического благополучия [16].

В публикации S. E. Avram, L. Tudoran и др. [17] представлен анализ влияния городского транспорта на уровень шума и загрязнения твердыми частицами. Показано, что шумовая нагрузка и выбросы вредных веществ (твердых частиц пыли и газообразных продуктов сгорания) в атмосферу зависят от интенсивности автомобильного движения.

К примеру, в районе Клуж-Напока (Румыния) с высоким значением этого показателя уровень шума составил около 77 дБ из-за напряженного движения (214 единиц/10 мин) автомобилей, автобусов и грузовиков. Это следует учитывать при разработке мер по развитию транспортной системы с учетом взаимодействия органов власти и населения.

Рассмотрим более подробно факторы, влияющие на это взаимодействие, разделив их на группы:

Первая группа — *финансовые (экономические) факторы*. В нее входят такие показатели, как стоимость проезда; наличие скидок/льгот для проезда граждан; сопутствующие расходы, например, оплата багажа, парковки и т.д.; стоимость владения личным транспортом (если используется), включая налоги, обслуживание, ремонт, страховку, амортизацию, топливо и т.д. Финансовые факторы влияют на политику ценообразования в сфере транспорта (в частности, «справедливость» с точки зрения населения тарифов на предоставляемые транспортной отраслью услуги).

Вторая группа — *факторы доступности, комфорта и удобства* — включает такие показатели, как функциональность и удобство маршрута (наличие пересадок, близость остановок), его доступность для пассажиров с ограниченными возможностями, наличие инфраструктуры для использования личного транспорта (парковок, заправок, зарядок для электромобилей), комфорт (удобство сидений, наличие интернета, туалета и т.д.). Эти факторы «отвечают» за вопросы, связанные с возможностью передвижения маломобильных групп населения, обеспечения стандартов комфорта общественного транспорта и доступности инфраструктуры для личных транспортных средств.

Предметом взаимодействия органов власти и населения при развитии городского хозяйства является безопасность дорожного движения, включая систему предотвращения столкновений транспортного средства и пешехода [18].

Одним из важных параметров работы городского транспорта с точки зрения пассажира является время, проведенное в пути [19], особенно в рамках оценки эффективности внедренных цифровых систем управления (интеллектуальных транспортных систем). Их использование в настоящее время в ряде стран (в том числе в Китае, России и др.) позволяет точно прогнозировать длительность поездки, что очень важно для управления дорожным движением и улучшения городской транспортной мобильности.

К третьей группе факторов следует отнести *уровень цифровизации*, которая, в частности, выражается в применении мобильных программ для построения маршрута, использовании онлайн-оповещения об изменении работы транспорта, а также интерактивной карты его движения.

Следующая группа объединяет параметры, *имеющие отношение к скорости передвижения*, а именно — общее время в пути, соблюдение расписания, время ожидания транспорта.

Пятая группа связана с *безопасностью на транспорте* — это показатели надежности транспортного средства (его техническое состояние), степень квалификации работников отрасли, уровень преступности.

Экологические факторы — уровень экологичности используемого транспорта; его влияние на экологическую ситуацию, устойчивое развитие — образуют отдельную группу. В нее же (в контексте обеспечения углеродной нейтральности мегаполиса и низкоуглеродного развития экономики города) могут быть включены показатели, связанные с выбросом парниковых газов при работе транспортных средств и использованием электротранспорта [20].

Особая группа факторов характеризует *уровень развития инфраструктуры*. К ней относятся: наличие транспортной (дороги, объезды) и сопутствующей (кафе, остановки, билетные кассы) инфраструктур и уровень их развития; приоритет общественного транспорта над личным.

Следующую группу факторов можно назвать *социальной*. В нее входят рекомендации знакомых (референтных личностей), личный опыт и престижность пользования общественным транспортом.

К *организационным факторам* предложено отнести открытость/доступность информации для принятия решений по выбору транспорта/маршрута передвижения; определение стратегических задач развития отрасли с учетом потребностей населения; обеспечение в ней государственного контроля и надзора.

В свою очередь *нормативно-правовые факторы* влияния представлены *следующими стандартами*: безопасности на транспорте; качества обслуживания, оказания услуг; компетентности работников отрасли; технического регулирования состояния транспорта и транспортной инфраструктуры, — а также нормами экологического регулирования транспортной отрасли города.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для оценки уровня влияния перечисленных факторов в феврале–марте 2025 г. был проведен социологический опрос населения Москвы. Выборка составила 480 чел. Респонденты отбирались по следующим критериям: проживание в Москве и использование городского и личного транспорта не реже 2–3 раз в месяц. Для получения репрезентативных данных применялся поколенческий подход, то есть были введены возрастные квоты: 14–25 лет — 120 чел., 26–41 год — 120 чел., 42–58 лет — 120 чел., 59–81 год — 120 чел. Это дало возможность учесть особенности всех возрастных групп и сбалансировать выборочную совокупность. Характеристика респондентов из разных поколений, базирующаяся на принципах теории поколений Н. Хоу и У. Штрауса, представлена в табл. 3.

При построении модели взаимодействия населения и органов власти по совершенствованию транспортной системы следует учитывать, что проблемы, связанные с развитием мегаполиса, имеют

как правило, многоцелевой характер и направлены на удовлетворение потребностей нескольких групп участников функционирования городской среды (органы власти, разные социальные группы населения, промышленные предприятия и организации и др.).

Причиной сложности решения таких задач являются противоречия, возникающие из-за несхожести целей участников городской транспортной инфраструктуры. Кроме того, существует достаточно широкий спектр как внешних, так и внутренних экономических, экологических, социальных, технологических, организационных и политических аспектов, связанных с некоторой долей неопределенностей и рисков.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как показали результаты проведенного автором настоящей статьи социологического опроса населения Московской агломерации, метро оказалось самым популярным видом транспорта — его вы-

Таблица 3 / Table 3

Характеристика опрошенных респондентов по развитию транспортного комплекса города в рамках теории поколений / Characteristics of Survey Respondents on the Development of the City's Transport System by Generation Theory

Теория поколений / Generational Theory	Год рождения / Year of Birth	Возраст в 2025 г., лет / Age in 2025, years	Краткое описание / Brief Description
Молчаливое поколение	1925–1944	81–100	Проявляют консерватизм и сдержанность, что обусловлено их взрослением в условиях экономических трудностей и военного периода
Бумеры	1944–1967	58–81	Отличаются высокой активностью и оптимизмом; формулировали новые социальные и культурные нормы в поствоенное время
Поколение X	1967–1984	41–58	Известны своей независимостью и критическим отношением к традиционным авторитетам на фоне экономической нестабильности
Поколение Y (миллениалы)	1984–2000	25–41	Ориентированы на технологии и разнообразие; активно поддерживают социальные изменения и экологическую устойчивость
Поколение Z (зуммеры)	2000–2011	14–25	Уникальны своей цифровой грамотностью и активизмом, а также гибким отношением к идентичности
Поколение А (альфа)	2011–...	от 14 и младше	Растут в полностью цифровом окружении, что заметно влияет на их восприятие мира и формирует навыки взаимодействия с технологиями

Источник / Source: составлено автором по материалам РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/6156efb59a79477bf9ca5893?from=copy> (дата обращения: 23.03.2025) / compiled by the author based on RBC materials. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/6156efb59a79477bf9ca5893?from=copy> (accessed on 23.03.2025).

брало 55% опрошенных. Использование велосипедов и самокатов чаще, чем другие группы населения, предпочитала молодежь в возрасте от 14 до 25 лет.

Для оценки степени значимости для респондентов каждого из перечисленных выше факторов они были проранжированы по степени значимости, где 5 — наиболее, а 1 — наименее значимый фактор (табл. 4).

Данные табл. 4 свидетельствуют о том, что наиболее важны для горожан безопасность и надежность транспортных средств, финансовые расходы (стоимость проезда, сопутствующие расходы), скорость передвижения, уровень развития транспортной инфраструктуры, доступность, комфорт и удобство использования транспорта. Для выявления взаимосвязей и уровней влияния рассматриваемых факторов на принятие управленческих решений в транспорт-

Таблица 4 / Table 4

Факторы влияния и степень их значимости во взаимодействии населения и органов власти для развития транспортной системы Москвы / Influencing Factors and Their Significance in the Interaction Between the Public and Government Authorities for the Development of Moscow's Transport System

№ п/п	Фактор влияния / Influencing factor	Степень значимости факторов влияния на взаимодействие населения и органов власти мегаполиса / Degree of significance of factors influencing the interaction between the public and government authorities in the metropolis
1.	Безопасность и надежность транспортных средств	3,75
2.	Финансовые расходы (стоимость проезда, сопутствующие расходы)	3,61
3.	Скорость передвижения	3,61
4.	Уровень развития транспортной инфраструктуры (дороги, объезды)	3,55
5.	Доступность, комфорт и удобство использования транспорта	3,53
6.	Уровень квалификации работников транспортной отрасли	3,43
7.	Открытость / доступность информации для принятия решений по выбору транспорта / маршрута передвижения	3,38
8.	Экологическая ситуация	3,36
9.	Уровень коммуникации между органами управления транспортной системой и населением	3,25
10.	Нормативно-правовое регулирование транспортной отрасли	3,22
11.	Уровень цифровизации транспортной отрасли	3,22
12.	Уровень развития сопутствующей инфраструктуры	3,21
13.	Личный опыт использования, рекомендации знакомых	3,11

Источник / Source: составлено автором по результатам опроса населения мегаполиса / compiled by the author based on the results of a survey of the population of a metropolis.

Таблица 5 / Table 5

**Порядковые номера факторов влияния на развитие транспортной системы мегаполиса /
Ordinal Numbers of Factors Influencing the Development of the Megacity's Transport System**

Порядковый номер фактора-влияния / Sequence number of the influencing factor	Наименование фактора / Name of the factor
F1	Высокая стоимость владения личным транспортом (налоги, обслуживание, ремонт, страховка, амортизация, топливо и т.д.)
F2	Низкая доступность инфраструктуры при использовании личного транспорта (наличие парковок, заправок, зарядок для электромобилей)
F3	Высокая стоимость использования транспортной инфраструктуры (платные дороги, парковки и т.д.)
F4	Финансовые расходы (стоимость проезда, сопутствующие расходы)
F5	Доступность, комфорт и удобство использования транспорта
F6	Уровень цифровизации транспортной отрасли
F7	Скорость передвижения
F8	Безопасность и надежность транспортных средств
F9	Экологическая ситуация
F10	Личный опыт использования, рекомендации знакомых
F11	Уровень развития транспортной инфраструктуры (дороги, объезды)
F12	Уровень развития сопутствующей инфраструктуры (парковки, кафе)
F13	Открытость/доступность информации для принятия решений по выбору транспорта/ маршрута передвижения
F14	Уровень квалификации работников транспортной отрасли
F15	Нормативно-правовое регулирование транспортной отрасли
F16	Уровень коммуникации между органами управления транспортной системой и населением

Источник/ Source: составлено автором по результатам социологических опросов населения Московского мегаполиса / compiled by the author based on the results of sociological surveys of the population of the Moscow metropolis

ной отрасли был проведен корреляционный анализ, результаты которого представлены в табл. 5.

Также в рамках исследования выполнен корреляционный анализ факторов, влияющих на взаимодействие органов власти и населения в сфере городского транспорта (табл. 6).

В частности, установлена тесная связь между высокой стоимостью владения личным транспортом (F1) и использованием транспортной инфраструктуры (F3), а также низкой доступностью инфраструктуры для электромобилей (F2), что может стать причиной возникновения финансовых трудностей у владельцев личного транспорта при его использовании.

Это отражает основное противоречие и проблемы отрасли: с одной стороны, растущие расходы на владение личным транспортом, с другой — затруднения с переходом на другие более экономичные личные средства передвижения из-за нехватки удобной инфраструктуры. Возможно, стоит принять во внимание факт недостаточного информирования граждан как один из стоп-индикаторов, замедляющих использование более экономичных и экологичных видов городского транспорта.

Корреляционная значимость следующих факторов: доступность, комфорт и удобство использования

Таблица 6 / Table 6
 Результаты корреляционного анализа факторов, влияющих на взаимодействие органов власти и населения в сфере городского транспорта /
 Results of Correlation Analysis of Factors Affecting the Interaction Between Government Authorities and the Public in Urban Transport

Уровень корреляции факторов, влияющих на взаимодействие органов власти и населения в сфере городского транспорта / Correlation level of factors influencing the interaction between government authorities and the public in the field of urban transport																
Фактор влияния	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
F1	1	0,57	0,657	0,422	0,215	0,141	0,189	0,224	0,145	0,084	0,243	0,293	0,27	0,219	0,198	0,198
F2	0,57	1	0,676	0,299	0,242	0,192	0,227	0,24	0,233	0,198	0,304	0,381	0,279	0,206	0,286	0,262
F3	0,657	0,676	1	0,392	0,194	0,208	0,226	0,25	0,24	0,167	0,277	0,328	0,236	0,227	0,201	0,183
F4	0,422	0,299	0,392	1	0,346	0,235	0,286	0,302	0,133	0,143	0,246	0,216	0,351	0,251	0,215	0,287
F5	0,215	0,242	0,194	0,346	1	0,356	0,542	0,528	0,354	0,381	0,539	0,29	0,468	0,446	0,423	0,364
F6	0,141	0,192	0,208	0,235	0,356	1	0,364	0,371	0,365	0,363	0,361	0,448	0,387	0,41	0,385	0,37
F7	0,189	0,227	0,226	0,286	0,542	0,364	1	0,564	0,269	0,399	0,483	0,328	0,391	0,428	0,359	0,361
F8	0,224	0,24	0,25	0,302	0,528	0,371	0,564	1	0,354	0,409	0,571	0,293	0,477	0,466	0,413	0,388
F9	0,145	0,233	0,24	0,133	0,354	0,365	0,269	0,354	1	0,345	0,338	0,256	0,332	0,386	0,338	0,299
F10	0,084	0,198	0,167	0,143	0,381	0,363	0,399	0,409	0,345	1	0,456	0,392	0,359	0,448	0,376	0,367
F11	0,243	0,304	0,277	0,246	0,539	0,361	0,483	0,571	0,338	0,456	1	0,434	0,605	0,523	0,497	0,434
F12	0,293	0,381	0,328	0,216	0,29	0,448	0,328	0,293	0,256	0,392	0,434	1	0,457	0,414	0,373	0,41
F13	0,27	0,279	0,236	0,351	0,468	0,387	0,391	0,477	0,332	0,359	0,605	0,457	1	0,518	0,494	0,391
F14	0,219	0,206	0,227	0,251	0,446	0,41	0,428	0,466	0,448	0,448	0,523	0,414	0,518	1	0,645	0,636
F15	0,198	0,286	0,201	0,215	0,423	0,385	0,359	0,413	0,338	0,376	0,497	0,373	0,494	0,645	1	0,63
F16	0,198	0,262	0,183	0,287	0,364	0,37	0,361	0,388	0,299	0,367	0,434	0,41	0,391	0,636	0,63	1

Источник/ Source: составлено автором по результатам социологических опросов населения Московского мегаполиса / compiled by the author based on the results of sociological surveys of the population of the Moscow metropolis.

транспорта (F5), скорость передвижения (F7) и безопасность и надежность транспортных средств (F8) отражают особые потребительские ориентиры населения в данной сфере и по сути являются минимально значимыми условиями, которые обязательно должны соблюдаться для дальнейшего развития городского транспорта. Стоит отметить, что заметная корреляция этих и перечисленных выше стоимостных факторов выявлена не была.

Следует подчеркнуть, что влияние цены (как экономического фактора) особенно заметно — согласно опросу она является вторым по значимости фактором. При этом корреляции между финансовыми затратами и другими факторами не выявлено.

Это может свидетельствовать об удовлетворенности уровнем цен и политикой ценообразования на услуги транспорта в столице.

Корреляции между нормативно-правовым регулированием транспорта (F14) и уровнем коммуникации между органами управления транспортной системой и населением (F15) обоснованы важностью первого фактора с точки зрения эффективности второго и говорят о понимании необходимости существенной проработки нормативно-правовой базы для выстраивания эффективной коммуникации органов власти и населения Москвы.

Выявленная значимость открытости и доступности информации о транспортном секторе сопряжена с продемонстрированным населением интересом к получению сведений как о его развитии, так и о квалификации сотрудников отрасли. Это подтверждает корреляция таких факторов, как уровень развития транспортной инфраструктуры (F11), открытость/доступность информации (F12) и уровень квалификации работников транспортной отрасли (F13).

Данный подход может быть использован в системе публичной власти. В работе [21] предлагается развитие взаимодействия ее муниципальных органов и населения при решении задач городского хозяйства на основе программно-целевого управления, что предполагает увязку планируемых мероприятий с финансовыми ресурсами, адресность первых и оценку эффективности затрат.

В качестве примеров партнерских программ и проектов органов власти, бизнеса и населения в сфере транспорта Московского мегаполиса можно привести фонды «Транспортные инновации Москвы» (создан совместно с АО «РОСНАНО», инвестирующей в перспективные транспортные проекты, чтобы помочь технологичным продуктам с высоким потенциалом), и «Транспортные

инновации Москвы», который поддерживает стартапы в транспортном комплексе столицы.

ВЫВОДЫ

В ходе работы были определены и структурированы факторы, влияющие на взаимодействия населения и органов власти в сфере транспорта Москвы, что в дальнейшем позволит:

- разрабатывать инструменты для мониторинга реализации «Стратегии развития транспортной системы г. Москвы и Московской области на период до 2035 г.»;
- создавать модели взаимодействия органов власти и населения в данной отрасли;
- использовать предложенный подход в задачах, требующих применения моделирования для обоснования и принятия управленческих решений, в том числе на муниципальном уровне для модернизации объектов городской агломерации с учетом мнения граждан [22].

Кроме того, применение представленного в статье подхода позволяет разрабатывать стратегические ориентиры развития транспортного комплекса мегаполиса на перспективу.

В ходе работы были сделаны следующие выводы:

1. Экологический фактор является одним из наиболее актуальных на современном этапе в рамках взаимодействия населения и органов власти. Жители выражают заинтересованность в существовании экологоориентированных видов транспорта (в том числе личного), однако отсутствие достаточной информации является одним из стоп-факторов (препятствием) их развития.

2. Потребители ориентированы на доступность, комфорт и удобство использования транспорта, скорость передвижения, безопасность и надежность транспортных средств. Обеспечение этих условий выступает основой результативного взаимодействия всех заинтересованных групп индивидов в данной сфере.

3. Для установления успешного взаимодействия органов власти и населения в транспортном секторе необходимо развитие нормативно-правовой основы функционирования последнего.

4. Выстраивание эффективных форм такого взаимодействия способствует совершенствованию стандартов качества жизни населения городов.

Полученные результаты исследования могут быть использованы для совершенствования системы мониторинга развития городского хозяйства на уровне муниципального образования [23].

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Берман Н.Д. Влияние транспортной инфраструктуры на устойчивое развитие: тенденции и проблемы. *International Journal of Advanced Studies*. 2020;10(2):7-14. DOI: 10.12731/2227-930X-2020-2-7-14
2. Гагарина Г.Ю., Горохова И.В., Гретченко А.И. Устойчивое развитие человеческого потенциала — стратегический приоритет обеспечения национальной безопасности России. *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. 2024;21(3):77-91. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-3-77-91
3. Гагарина Г.Ю., Мудрова С.В. Методология развития категории экономического пространства как предметной области хозяйственных процессов. *Проблемы современной экономики*. 2021;(4):134-136.
4. Sivilevičius N., Žuraulis V. Modeling the impact of interaction factors for transport system elements on quality of life using multi-criteria decision-making and applied statistical methods. *Sustainability*. 2025;17(5):1784. DOI: 10.3390/su17051784
5. Дейнега Е.А., Плотицына Л.А. Этапы формирования единого социально-экономического пространства в городских агломерациях в рамках реализации стратегии пространственного развития России. *Самоуправление*. 2019;2(3):94-99.
6. Гоффе Н.В. Социальные проблемы в экономическом пространстве мегаполиса. *Мировая экономика и международные отношения*. 2016;60(10):62-72. DOI: 10.20542/0131-2227-2016-60-10-62-72
7. Колоскова А.А. Выбор модели управления городскими агломерациями на примере развития Ростовской агломерации. *Вестник экспертного совета*. 2022;(2):29-36.
8. Гарнов А.П., Химочка В.С., Голощапова И.А., Робец Д.С. Методика оценки и расчет уровня развития городских агломераций (на материалах Барнаульской агломерации). *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. 2020;9(2):51-58. DOI: 10.12737/2306-627X-2020-51-58
9. Павлов Ю.В., Королева Е.Н., Евдокимов Н.Н. Теоретические основы формирования системы управления городской агломерацией. *Экономика региона*. 2019;15(3):834-850. DOI: 10.17059/2019-3-16
10. Лукманов И.Д. Государственная модель управления городскими агломерациями. *Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки*. 2022;8(3):124-132.
11. Абрамов Р.А., Темникова Ю.Ю. Оценка эффективности коммуникаций департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры г. Москвы с населением в рамках реализации стратегических проектов. *Управленческие науки*. 2024;14(4):53-66. DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-4-53-66
12. Faus M., Alonso F., Esteban C., Velarte J.L. More sustainable but more dangerous cities: The role of communication campaigns in protecting vulnerable road users. *Sustainability*. 2025;17(5):2002. DOI: 10.3390/su17052002
13. Мищенко В.В., Лякишева В.Г., Бочкарева Е.А. О некоторых правовых, организационных и социально-экономических аспектах повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления. *Известия Алтайского государственного университета*. 2016;(3):126-132. DOI: 10.14258/izvasu(2016)3-23
14. Ziaesaeidi P. 'Relax underneath the trees and read a book': Exploring social sustainability in parks through the lens of young people. *Sustainability*. 2025;17(5):2138. DOI: 10.3390/su17052138
15. Богачев С.В., Малис Н.И. Экономические методы управления экологической безопасностью города за рубежом: налоговый аспект. *Управленческие науки*. 2024;14(1):32-43. DOI: 10.26794/2404-022X-2024-14-1-32-43
16. Aram F. Resources of urban green spaces and sustainable development. *Resources*. 2024;13(1):10. DOI: 10.3390/resources13010010
17. Avram S.E., Tudoran L.B., Borodi G., Filip M.R., Petean I. Urban traffic's influence on noise and particulate matter pollution. *Sustainability*. 2025;17(5):2077. DOI: 10.3390/su17052077
18. Han Z., Ruan J., Li Y., et al. Active collision-avoidance control based on emergency decisions and planning for vehicle-pedestrian interaction scenarios. *Sustainability*. 2025;17(5):2016. DOI: 10.3390/su17052016
19. Shi C., Zou W., Wang Y., et al. Enhancing travel time prediction for intelligent transportation systems: A high-resolution origin-destination-based approach with multi-dimensional features. *Sustainability*. 2025;17(5):2111. DOI:10.3390/su17052111
20. Потравный И.М., Яшалова Н.Н., Брылкина А.В. Механизм низкоуглеродного развития экономики: инструменты управления и опыт реализации. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова; 2022. 120 с.

21. Сергиенко Н.С. Программно-целевое управление в системе публичной власти: особенности и перспективы. *Управленческие науки*. 2025;15(1):48-61. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-48-61
22. Косинский П.Д., Медведев А.В., Меркурьев В.В., Победаш П.Н. Математическое моделирование агломерации муниципальных образований. *Фундаментальные исследования*. 2013;(8-6):1446-1449.
23. Фаттахов Р.В., Пивоварова О.В. Совершенствование системы мониторинга социально-экономического развития муниципального образования. *Управленческие науки*. 2023;13(3):6-20. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-3-6-20

REFERENCES

1. Berman N.D. Influence of transport infrastructure on sustainable development: Trends and challenges. *International Journal of Advanced Studies*. 2020;10(2):7-14. (In Russ.). DOI: 10.12731/2227-930X-2020-2-7-14
2. Gagarina G. Yu., Gorokhova I.V., Gretchenko A.I. Sustainable development of human potential as strategic priority of providing national security of Russia. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova = Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2024;21(3):77-91. (In Russ.). DOI: 10.21686/2413-2829-2024-3-77-91
3. Gagarina G. Yu., Mudrova S.V. Methodology of development of the “economic space” category as a subject area of economic processes. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2021;(4):134-136. (In Russ.).
4. Sivilevičius H.; Žuraulis V. Modeling the impact of interaction factors for transport system elements on quality of life using multi-criteria decision-making and applied statistical methods. *Sustainability*. 2025;17(5):1784. DOI: 10.3390/su17051784
5. Deynega E.A., Plotitsyna L.A. Stages of forming a uniform socio-economic space in urban agglomerations in the framework of implementation of the strategy of spatial development of Russia. *Samoupravlenie*. 2019;2(3):94-99. (In Russ.).
6. Goffe N. Social issues in the economic space of large cities. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*. 2016;60(10):62-72. (In Russ.). DOI: 10.20542/0131-2227-2016-60-10-62-72
7. Koloskova A.A. The choice of urban agglomeration management model on the example of Rostov agglomeration development. *Vestnik ekspertnogo soveta*. 2022;(2):29-36. (In Russ.).
8. Garnov A., Himochka V., Goloschapova I., Robec D. Methodology for estimation and calculation of the level of development of urban agglomerations (on materials of Barnaul agglomeration). *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy = Scientific Research and Development. Economics of the Firm*. 2020;9(2):51-58. (In Russ.). DOI: 10.12737/2306-627X-2020-51-58
9. Pavlov Yu.V., Koroleva E.N., Evdokimov N.N. Theoretical foundations for organizing the metropolitan governance system. *Ekonomika regiona = Economy of Regions*. 2019;15(3):834-850. (In Russ.). DOI: 10.17059/2019-3-16
10. Lukmanov I.D. Government model of urban agglomerations management. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Yuridicheskie nauki = Scientific Notes of V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Juridical Science*. 2022;8(3):124-132. (In Russ.).
11. Abramov R.A., Temnikova Yu. Yu. Evaluation of the effectiveness of communications between the Department of Transport and development of road transport infrastructure of Moscow and the population within the framework of the implementation of strategic projects. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2024;14(4):53-66. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-4-53-66
12. Faus M., Alonso F., Esteban C., Velarte J.L. More sustainable but more dangerous cities: The role of communication campaigns in protecting vulnerable road users. *Sustainability*. 2025;17(5):2002. DOI: 10.3390/su17052002
13. Mishchenko V.V., Lyakisheva V.G., Bochkareva E.A. Certain legal, organizational and socio-economic aspects to increase the efficiency of local government activity. *Izvestiya Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta = Izvestiya of Altai State University*. 2016;(3):126-132. (In Russ.). DOI: 10.14258/izvasu(2016)3-23
14. Ziaesaedi P. ‘Relax underneath the trees and read a book’: Exploring social sustainability in parks through the lens of young people. *Sustainability*. 2025;17(5):2138. DOI: 10.3390/su17052138

15. Bogachov S.V., Malis N.I. Economic methods of managing the environmental safety of cities abroad: Tax aspect. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2024;14(1):32-43. (In Russ.). DOI:10.26794/2404-022X-2024-14-1-32-43
16. Aram F. Resources of urban green spaces and sustainable development. *Resources*. 2024;13(1):10. DOI: 10.3390/resources13010010
17. Avram S.E., Tudoran L.B., Borodi G., Filip M.R., Petean I. Urban traffic's influence on noise and particulate matter pollution. *Sustainability*. 2025;17(5):2077. DOI: 10.3390/su17052077
18. Han Z., Ruan J., Li Y., et al. Active collision-avoidance control based on emergency decisions and planning for vehicle-pedestrian interaction scenarios. *Sustainability*. 2025;17(5):2016. DOI: 10.3390/su17052016
19. Shi C., Zou W., Wang Y., et al. Enhancing travel time prediction for intelligent transportation systems: A high-resolution origin-destination-based approach with multi-dimensional features. *Sustainability*. 2025;17(5):2111. DOI:10.3390/su17052111
20. Potravnyi I.M., Yashalova N.N., Brylkina A.V. Mechanism of low-carbon economic development: Management tools and implementation experience. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2022. 120 p. (In Russ.).
21. Sergienko N.S. Program-targeted management in the public administration system: Features and prospects. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(1):48-61. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-48-61
22. Kosinsky P.D., Medvedev A.V., Merkuryev V.V., Pobedash P.N. Mathematical simulation of sintering municipal entities. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*. 2013;(8-6):1446-1449. (In Russ.).
23. Fattakhov R.V., Pivovarova O.V. Improvement of the monitoring system of socio-economic development of municipality. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2023;13(3):6-20 (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-3-6-20

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Юлия Юрьевна Темникова — аспирант кафедры государственного и социального управления, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация; советник заместителя мэра Москвы по вопросам транспорта и промышленности, заместитель начальника Московского метрополитена, Москва, Российская Федерация

Yuliya Yu. Temnikova — Postgraduate student of the Department of Public and Social Administration, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation; Advisor to the Deputy Mayor of Moscow on Transport and Industry, Deputy Head of the Moscow Metro, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0009-0001-8583-8624>

temnikova_yuliya@internet.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 14.04.2025; после рецензирования 07.05.2025; принята к публикации 19.05.2024.

Автор прочтала и одобрила окончательный вариант рукописи.

Article was submitted on 14.04.2025; revised on 07.05.2025 and accepted for publication on 19.05.2024.

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36

УДК 338.24;368.9;616-036.2(045)

JEL M11

Совершенствование системы оценки эффективности и результативности государственного служащего

А.А. Бакулина, Н.А. Завалько, Н.Л. Красюкова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается актуальная проблема совершенствования системы оценки эффективности и результативности государственных служащих (госслужащих) в контексте развития государственного управления и повышения качества государственных услуг. **Цель** исследования – разработка предложений по модернизации существующей системы оценки госслужащих на основе фундаментального анализа теоретических подходов, отечественной практики и зарубежного опыта. В работе проведен комплексный анализ как основных категорий и подходов, применяемых в данной области, так и существующей нормативно-правовой базы. Исследовано текущее состояние российской системы оценки, выявлены ключевые проблемы: формализм процедур, субъективизм, слабая связь с кадровыми процессами, недостаточная компетентность субъектов оценки, неразвитость информационно-аналитических систем. Изучен передовой зарубежный опыт оценки госслужащих в США, Великобритании, Германии, Франции и Канаде. Предложены основные направления совершенствования – внедрение управления по результатам на основе ключевых показателей эффективности (KPI); развитие компетентностного подхода, цифровизация оценочных процедур, усиление связи результатов оценки с механизмами мотивации. **Методология** исследования базируется на таких научных методах, как анализ и обобщение. Полученные **результаты** могут быть использованы при модернизации системы оценки эффективности госслужащих, разработке нормативных актов и методических документов в данной сфере. **Ключевые слова:** государственная служба; оценка эффективности; результативность; компетентностный подход; управление по результатам; цифровизация; мотивация госслужащих; зарубежный опыт

Для цитирования: Бакулина А.А., Завалько Н.А., Красюкова Н.Л. Совершенствование системы оценки эффективности и результативности государственного служащего. *Управленческие науки = Management sciences*. 2025;15(2):19-36. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36

ORIGINAL PAPER

Improving the System for Evaluating the Efficiency and Performance of Civil Servants

A.A. Bakulina, N.A. Zavalko, N.L. Krasjukova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

This article addresses the pressing issue of improving the system for evaluating the efficiency and performance of civil servants within the context of public administration development and enhancing the quality of public services. The aim of the study is to develop proposals for modernizing the existing evaluation system for civil servants based on a fundamental analysis of theoretical approaches, domestic practices, and international experience. The work presents a comprehensive analysis of both the key categories and approaches used in this field, as well as the current regulatory and legal framework. The current state of Russia's civil servant evaluation system is examined, revealing key issues such as procedural formalism, subjectivity, weak connection with HR processes, insufficient evaluator competence, and underdeveloped information and analytical systems. Advanced international practices in civil servant evaluation are reviewed, including those in the United States, the United Kingdom, Germany, France, and Canada. The article proposes main directions for improvement: the implementation of results-based management using key performance indicators (KPIs); the development of a competency-based approach; digitalization of evaluation procedures; and strengthening

© Бакулина А.А., Завалько Н.А., Красюкова Н.Л., 2025

the link between evaluation outcomes and motivation mechanisms. The study's **methodology** is grounded in scientific methods such as analysis and synthesis. The **results** can be used in the modernization of the civil servant evaluation system, as well as in the development of legal and methodological documents in this field.

Keywords: civil service; performance evaluation; efficiency; competency-based approach; results-based management; digitalization; motivation of civil servants; international experience

For citation: Bakulina A.A., Zavalko N.A., Krasnyukova N.L. Improving the system for evaluating the efficiency and performance of civil servants. *Upravlencheskie nauki = Management sciences*. 2025;15(2):19-36. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы совершенствования системы оценки эффективности и результативности государственных служащих (госслужащих) обусловлена динамичным развитием государственного управления и высокими требованиями к качеству предоставляемых государственных услуг в современных условиях. Назрела необходимость системного преобразования механизмов кадрового менеджмента в органах власти с акцентом на повышении объективности и прозрачности процедур аттестации, применении передовых технологий и методик, позволяющих получить комплексное представление о потенциале и достижениях каждого служащего.

Детальное изучение научно-теоретических и практических основ и организации деятельности на государственной службе позволило выявить ключевые тенденции, проблемные зоны и точки роста в данной сфере. Комплексный анализ существующих подходов, инструментария, нормативной базы и лучших зарубежных практик стали надежным фундаментом для разработки предложений по качественному улучшению системы оценивания, способствующих повышению профессионализма и мотивированности кадрового состава государственного аппарата.

Вопросы общественной оценки как основы мотивации госслужащих рассматривали И. С. Щербина, Л. Н. Захарова [1]; М. А. Дробот исследовал педагогическое моделирование и определение результативности формирования социально-правовой позиции будущих госслужащих [2]. Предметом научного интереса Э. Р. Бирюковой стал квалификационный экзамен как способ оценки эффективности деятельности государственного служащего [3], а С. В. Духновский изучал методики оценивания отношения к себе как профессионалу [4].

С развитием цифровизации возникла необходимость более подробного анализа применения современных технологий в системе государственной службы, что стало темой публикации М. В. Рыбаковой и Н. А. Ивановой [5]. В статье Л. А. Жигуна, Д. В. Си-

мутовой нашли отражение вопросы эффективности государственной службы [6], за отправную точку оценки которой авторами принято выделение признаков модернизации системы управления.

Применение цифровых технологий в оценке труда государственных служащих изучали М. А. Кротова, Т. И. Козюбро, А. О. Алимова [7]. По их мнению, при определении результативности процессов управления необходимо учитывать влияние цифровизации на содержание и структуру деятельности работников в данной сфере, поскольку этот фактор может привести к значимым социально-экономическим эффектам.

А. Ю. Брысев, Т. М. Полушкина отмечают, что в России в настоящее время отсутствует механизм проведения аттестации государственных служащих на основе эффективности [8]. Эти ученые обратили внимание на опыт иностранных государств и предложили использовать его в отечественной практике, рекомендовав в качестве основных инструментов оценку и стимулирование труда.

С. Н. Керимова, осуществив сравнительно-правовой анализ проблем института государственной службы в Российской Федерации, США, Великобритании, Франции, Германии, предлагает применение зарубежного опыта в части как совершенствования административного законодательства, регулирующего устройство государственной службы (например, использование в модернизированном виде административных регламентов с конкретными критериями оценки эффективности деятельности государственных служащих), так и создания высшего корпуса государственной службы для разрешения ее проблем и механизмов взаимодействия органов власти и представителей гражданского общества, которые следует ввести в российскую систему функционирования государственных структур [9]. Следуя зарубежной практике, С. Н. Керимова предлагает внедрить в отечественную систему управления оценку работы госслужащих на основе трех компонентов: детального описания результатов выполнения задач, установленных в их индивидуальных

планах развития на год; контроля результатов деятельности согласно соответствующим стандартам и нормативно-правовым актам (НПА); имеющихся комментариев или данных о специфических человеческих факторах.

Изучив перечисленные научные труды, считаем необходимым:

- проанализировать теоретическую базу и нормативно-правовые документы, регламентирующие оценку деятельности госслужащих за последние годы;
- исследовать существующие методики и критерии оценки эффективности государственных служащих в российской практике;
- провести сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта в данной области;
- выявить основные проблемы и недостатки действующей системы оценки через анкетирование госслужащих и анализ статистических данных;
- определить ключевые факторы, влияющие на эффективность работы государственных служащих;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию системы оценки с учетом современных управленческих технологий и цифровых решений.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для комплексного изучения системы оценки эффективности и результативности государственных служащих целесообразно, на наш взгляд, проанализировать основные существующие методики, применяемые в государственных органах; определить ключевые факторы, оказывающие влияние на эффективность работы госслужащих; выявить проблемы, накопившиеся в существующей системе оценки; изучить передовой зарубежный опыт в данной сфере; наметить основные направления совершенствования системы оценки эффективности и результативности государственных служащих с учетом современных управленческих подходов и цифровых технологий.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретические основы оценки эффективности госслужащих

Прежде чем перейти к детальному рассмотрению теоретико-методологических аспектов оценки деятельности госслужащих, следует четко определить содержание таких базовых категорий, как

эффективность и результативность, в контексте профессиональной деятельности в органах власти.

Эффективность традиционно трактуется как соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами. Применительно к госслужбе речь идет об оптимальном использовании кадрового, финансового, материально-технического, информационного и иного обеспечения для максимизации позитивного управленческого воздействия на социально-экономические процессы и решения стратегических задач развития территорий.

Результативность, в свою очередь, характеризует степень осуществления запланированных целей и выполнения установленных показателей, соответствие полученных результатов ожиданиям и потребностям общества. Данный критерий тесно связан с целеполаганием, отражая успешность реализации приоритетных направлений государственной политики, национальных проектов, государственных программ.

Эффективная и результативная деятельность госслужащего предполагает достижение социально-значимых эффектов при минимальном расходовании всех видов ресурсов, что предполагает сочетание высокого профессионализма, инновационного мышления, инициативности и ответственности.

В теории и практике кадрового менеджмента на госслужбе сложился ряд базовых подходов к оценке персонала, различающихся по целевой направленности, методологии и инструментарию:

1. Квалификационный подход, ориентированный на определение степени соответствия служащего замещаемой должности с точки зрения уровня и профиля образования, стажа, навыков и умений. Ключевыми оценочными процедурами выступают аттестация, квалификационный экзамен, конкурсный отбор.

2. Личностно-психологический подход, акцентирующий внимание на диагностике профессионально важных качеств, особенностей мотивации, ценностных установок. Для получения информации используются личностные опросники, психологические тесты, интервью, метод экспертных оценок.

3. Деятельностный (функциональный) подход, предусматривающий анализ содержания и результатов профессиональной деятельности. Проводится декомпозиция функционала должности, оцениваются количественные и качественные параметры исполнения служебных обязанностей, уровень сложности и новизны решаемых задач.

4. Компетентностный подход, активно развивающийся в последние годы и ориентированный на комплексную оценку знаний, умений, профессионально-личностных качеств с учетом специфики замещаемой должности и стратегических целей органа власти. Предполагает применение моделей компетенций, отражающих эталонные требования к служащим различных категорий и групп [10].

Каждый из подходов имеет свою специфику и область применения. На практике целесообразно использовать их комбинацию для получения многомерной и объективной оценки кадрового потенциала.

Вопросы организации оценочной деятельности на государственной службе регулируются целым комплексом нормативных правовых актов федерального и регионального уровня.

Базовым документом выступает Федеральный закон «О государственной гражданской службе РФ» от 27.07.2004 № 79-ФЗ, устанавливающий правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы¹. Он определяет порядок поступления, прохождения и прекращения госслужбы, закрепляет основные права и обязанности ее сотрудников, гарантии их правовой и социальной защиты. Закон предусматривает проведение аттестации гражданских служащих в целях определения их соответствия замещаемой должности, а также применение конкурсных процедур при поступлении на службу и формировании кадрового резерва.

Детальный порядок проведения аттестации регламентирует Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»². Документ определяет цели, задачи, периодичность аттестации, требования к формированию аттестационных комиссий, основные этапы и процедуры оценки, а также «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим» от 01.02.2005 № 113 (ред. от 01.03.2024)³ [11].

¹ ФЗ от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ». URL: <https://сосновый-бор.78.мвд.рф/document/18041233>

² Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/187828/>

³ Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 113 (ред. от 01.03.2024) «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим». URL:

Помимо этого, существует ряд методических инструментов – Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утвержден Минтрудом РФ)⁴, Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего⁵ [12].

Органы власти субъектов РФ в рамках установленной компетенции принимают собственные нормативные акты, уточняющие процедуры оценки на региональном уровне. Таким образом, сформирована многоуровневая правовая база, создающая необходимые условия для полноценного функционирования института оценки на государственной службе.

Анализ текущей системы оценки госслужащих

В настоящее время процедуры оценки профессиональной деятельности госслужащих осуществляются посредством таких методов, как:

1. Аттестация. Проводится один раз в три года для определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности. Предусматривает оценку его профессиональной служебной деятельности аттестационной комиссией на основе представленных документов и результатов собеседования.

2. Квалификационный экзамен. Устраивается при решении вопроса о присвоении классного чина гражданской службы по инициативе сотрудника не позднее чем через три месяца после дня подачи им письменного заявления. Предусматривает оценку знаний, навыков и умений служащего на заседании комиссии по присвоению классных чинов.

3. Включение в кадровый резерв. Осуществляется по результатам конкурса в целях формирования кадрового состава для замещения должностей гражданской службы. Конкурсная процедура включает тестирование и индивидуальное собеседование.

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51534/69e330f1e987bd708981767347a893d061cad236/

⁴ Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gosslužhba/16/4/0>

⁵ Письмо Минтруда России от 14.06.2016 № 18–1/10/В–3980 «О Методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего». URL: <https://legalacts.ru/doc/metodika-vsestoronnei-otsenki-professionalnoi-sluzhebnoi-dejatelnosti-gosudarstvennogo-grazhdanskogo-sluzhashchego/>

4. Ежегодная оценка профессиональной служебной деятельности. Выполняется для определения результативности работы гражданского служащего в отчетном периоде путем сопоставления установленных и достигнутых показателей [13].

Так, в основу действующей системы оценки заложено сочетание различных кадровых технологий, охватывающих ключевые этапы прохождения госслужбы. В то же время практика показывает, что применяемый инструментарий не всегда обеспечивает комплексный и объективный анализ компетенций и результатов деятельности государственных служащих.

Действующая нормативная база предусматривает использование ряда критериев, к числу которых, согласно Методическому инструментарию по внедрению комплексной оценки, относятся (рис. 1):

1. Степень сложности, срочности и качества выполнения работниками заданий руководителя, показатели исполнительской дисциплины.

2. Количество и качество подготовленных проектов служебных документов, других материалов в соответствии с должностными обязанностями и поручениями.

3. Способность в короткие сроки осваивать новые технологические и информационные средства и методы работы.

4. Интенсивность труда: внеурочная деятельность, работа с большими объемами информации и др.

5. Степень самостоятельности при выполнении поставленных задач, способность работать в команде и координировать свои действия.

6. Ответственность, инициативность, креативность и т.д. [14].

Учитываются также индивидуальные показатели, устанавливаемые для каждого служащего в соответствии со спецификой его функциональных обязанностей. В целом предлагаемый набор критериев охватывает ключевые компетенции и параметры профессиональной деятельности, однако на практике их применение осложняется в связи с рядом проблем.

Рисунок 1 иллюстрирует многообразие параметров, по которым проводится оценка эффективности госслужащего. При этом учитываются как количественные результаты работы (объем и сроки ее выполнения), так и качественные характеристики,

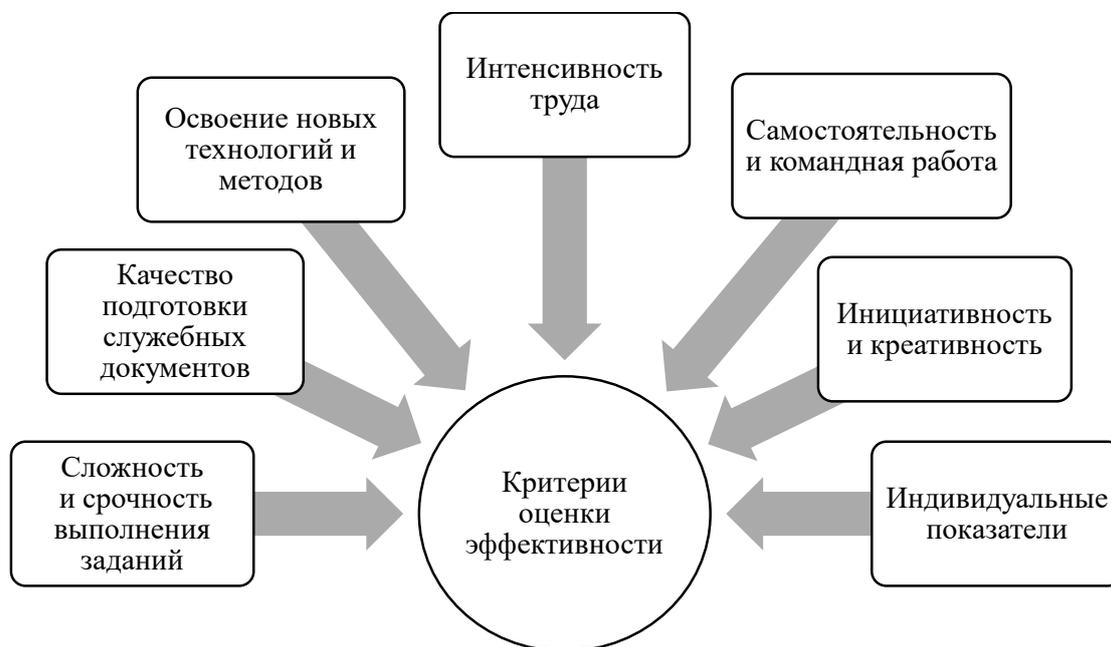


Рис. 1 / Fig. 1. Основные критерии оценки эффективности госслужащих / Key Criteria for Evaluating Civil Servant Efficiency

Источник / Source: разработано авторами по данным Методики всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71358518/> (дата обращения: 10.02.2025) / developed by the author based on the data of the Methodology for a comprehensive assessment of the professional performance of a state civil servant. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71358518/> (accessed on 10.02.2025).

отражающие уровень профессионализма, инновационности, организованности служащего. Важное значение имеют личностные качества — ответственность, коммуникабельность, творческий подход к делу. Одновременно применяются и универсальные, и узконаправленные показатели, связанные со спецификой замещаемой должности.

В то же время нельзя не отметить сложность операционализации и измерения ряда критериев, их подверженность субъективным интерпретациям. Требуется дальнейшая работа по уточнению, конкретизации оценочных параметров, созданию надежного методического инструментария их диагностики.

Несмотря на законодательное закрепление и методическую проработку процедур оценки, на практике выявляется ряд проблем, снижающих потенциал данного института.

Во-первых, преобладание формальных подходов, недостаточный учет содержательных аспектов деятельности. Оценка зачастую основывается на поверхностном анализе документов без глубокого изучения реального вклада служащего в достижение целей органа власти. Фактическое исполнение обязанностей нередко подменяется формальным соответствием должностному регламенту.

Во-вторых, субъективизм и неполная прозрачность оценочных процедур, отсутствие механизмов обратной связи. Решающую роль играет мнение непосредственного руководителя при отсутствии четких и измеримых критериев. Служащие не всегда понимают, по каким параметрам оцениваются их профессионализм и результаты работы.

В-третьих, слабая связь результатов оценки с другими кадровыми процессами. Выводы аттестационных, конкурсных комиссий носят рекомендательный характер и не всегда учитываются при решении вопросов должностного роста, материального стимулирования, ротации кадров, что снижает мотивирующий потенциал оценки.

В-четвертых, недостаточная компетентность и заинтересованность субъектов оценки. Члены комиссий не всегда обладают должной квалификацией в области современных кадровых технологий, навыками применения необходимого инструментария. Рутинный характер процедур приводит к формальному отношению и недооценке роли оценочной деятельности в управлении персоналом госслужбы.

В-пятых, преобладание «одномоментных» оценочных процедур при отсутствии постоянного мо-

нитинга профессиональной деятельности. Оценка часто ограничивается периодом аттестации или конкурса без сопоставления текущих и итоговых результатов, анализа динамики развития компетенций служащего [15].

Следует также отметить неразвитость информационно-аналитических систем, обеспечивающих сбор, обработку и использование данных. Отсутствуют единые стандарты и форматы кадровой информации, затруднена интеграция оценочных процедур в систему электронного кадрового документооборота (рис. 2).

На рис. 2 отображены основные проблемные зоны института оценки в системе государственной службы. Так, формализм, субъективность и фрагментарность препятствуют получению реального представления о профессиональном уровне и потребностях развития госслужащих, а слабая интеграция результатов оценки в процессы карьерного ро-



Рис. 2 / Fig. 2. Основные проблемы системы оценки госслужащих / Major Problems in the Civil Servant Evaluation System

Источник / Source: разработано авторами по данным Минтруда России. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2> (дата обращения: 11.02.2025) / developed by the author based on the data of the Methodology for a comprehensive assessment of the professional performance of a state civil servant. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2> (accessed on 11.02.2025).

ста и материального стимулирования демотивирует персонал и создает условия для недобросовестного отношения к аттестациям и другим подобным мероприятиям. В комплексе все составляющие рис. 2 существенно снижают объективность, действенность и авторитетность оценочных процедур, не позволяя в полной мере раскрыть их потенциал как инструмента управления кадровыми процессами. Требуется комплексная модернизация института оценки с учетом лучшего отечественного и иностранного опыта.

Зарубежный опыт оценки эффективности госслужащих

Сравнительный анализ зарубежных практик оценки результативности и эффективности персонала госслужбы представляет значительный интерес для совершенствования отечественной модели. Следует обратить внимание на опыт следующих стран:

1. США, где действует комплексная система оценки профессиональной служебной деятельности, охватывающая всех федеральных служащих. Законодательно закреплена необходимость разработки для каждой должности индивидуальных планов работы с ключевыми показателями эффективности (KPI), ранжированием целей по приоритетности. Оценка по 5-балльной рейтинговой шкале проводится ежегодно путем сопоставления фактических достижений с запланированными, учитываются количественные и качественные параметры. Результаты влияют на продвижение по службе, распределение премиального фонда, обучение и ротацию кадров.

2. Великобритании, в основе оценки профессионального развития госслужащих которой лежит компетентностная модель. Оценка проводится через ежегодное собеседование с руководителем, где анализируются итоги работы за год и потребности в дальнейшем обучении. Каждому чиновнику устанавливаются задачи на год, определяются целевые показатели исполнения. По итогам оценки формируются индивидуальные планы развития компетенций. Персонал дифференцируется по категориям: лучшие сотрудники, надежные профессионалы и работники с недостаточной эффективностью, нуждающиеся в обучении.

3. Германии. Здесь применяется система оценки, основанная на квалификационных и поведенческих критериях. Учитываются как итоги выполнения

должностных обязанностей, так и личные качества, необходимые для эффективной работы. Используется рейтинговая шкала, позволяющая сравнивать служащих между собой. Непосредственный руководитель оценивает подчиненных по таким критериям, как целеустремленность, компетентность, инициативность, коммуникабельность, готовность к обучению. Такая процедура проводится ежегодно, при повышении в должности и зачислении в кадровый резерв.

4. Франции, где в основе оценки лежит индивидуализированный функциональный подход. Для каждого госслужащего определяются функциональные обязанности, дифференцированные по сложности и приоритетности для органа власти. Оценивается качество и своевременность выполнения заданий, умение применять на практике профессиональные знания и коммуникационные навыки. Особое внимание уделяется оценке руководителей, их лидерских компетенций и способности управлять командой. Результаты определяют размер надбавок и премий, влияют на карьерный рост.

5. Канады с ее интегрированной системой управления эффективностью персонала и определения его оценки, которая носит каскадный характер: цели и задачи органа власти декомпозируются до уровня отдельных подразделений и служащих. Используются модели компетенций, привязанные к видам деятельности и уровням должностей. Применяется широкий спектр методик – KPI, управление по целям, метод «360 градусов». Результаты оценки рассматриваются как основа для диалога руководителя и подчиненного по вопросам результативности и профессионального развития [16].

Лучшие зарубежные практики оценки госслужащих обобщены в табл. 1. Представленные данные говорят о том, что в развитых странах (несмотря на национальную специфику) наблюдаются некоторые общие принципы и тенденции:

- 1) комплексность и регулярность оценки, охват всех категорий служащих;
- 2) ориентация на оценку результатов в сопоставлении с целями и функциями;
- 3) индивидуализация показателей с учетом специфики деятельности;
- 4) сочетание количественных и качественных критериев;
- 5) расширение субъектного состава оценки (непосредственный руководитель, коллеги, подчиненные, внешние эксперты);

Таблица 1 / Table 1

Лучшие зарубежные практики оценки госслужащих / Best International Practices for Evaluating Civil Servants

Страна / Country	Ключевые особенности системы оценки / Key features of the assessment system
США	Законодательно закрепленные индивидуальные KPI
	Ежегодная оценка по 5-балльной шкале
	Влияние результатов на карьеру и премирование
Великобритания	Компетентностный подход
	Ежегодное собеседование с руководителем
	Индивидуальные планы развития
Германия	Сочетание квалификационных и поведенческих критериев
	Сопоставление служащих по рейтингу
	Оценка при продвижении по службе
Франция	Индивидуализированный функциональный подход
	Учет сложности и приоритетности задач
	Акцент на оценку руководителей
Канада	Система управления эффективностью
	Каскадирование целей
	Широкий спектр методов оценки

Источник / Source: разработано авторами по данным [17] / developed by the author based on data from [17].

6) связь результатов с обучением, карьерным ростом, оплатой труда;

7) использование оценки как инструмента мотивации и коммуникации руководителя с подчиненными [18].

Такой опыт целесообразно учитывать в процессе реформирования отечественной кадровой политики на госслужбе. В то же время прямое заимствование зарубежных образцов вряд ли будет эффективно без адаптации к российским институциональным условиям и управленческой культуре.

В последние годы в иностранных государствах получили заметное распространение инновационные методы и технологии оценки госслужащих, направленные на повышение объективности и прогностичности результатов. Заслуживают внимания следующие подходы:

1. Оценка по компетенциям, т.е. разработка для групп должностей профессионально-квалификационных моделей, отражающих требования к знаниям, умениям, личностным качествам. Компетенции ранжируются по степени приоритетно-

сти. Оценка строится как многофакторный анализ качества и динамики овладения компетенциями с использованием психологических тестов, кейсов, интервью.

2. Оценка «360 градусов», предполагающая получение информации о служащем из нескольких источников — от непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а в ряде случаев — внешних клиентов (граждан, представителей бизнеса). Цель — составить многомерный «портрет» служащего исходя из его компетенций и стиля управленческого поведения. Особенно эффективна для оценки руководителей.

3. Ассессмент-центр, в рамках которого оценка строится как комплекс взаимодополняющих испытаний и процедур, моделирующих ключевые аспекты деятельности служащего. Применяются разнообразные ситуационные упражнения, имитационные игры, позволяющие определить профессионально-личностный потенциал. Упор делается на выявление компетенций через поведенческие индикаторы.

4. Проектный подход, в соответствии с которым оценка результативности привязывается к ключевым проектам и программам, реализуемым органом власти. Для руководителей и специалистов устанавливаются цели и показатели, характеризующие их вклад в достижение конечных общественно значимых результатов. Акцент смещается с текущих процессов на стратегически важные направления деятельности.

5. Цифровые методы, предполагающие разработку информационных систем кадрового учета и оценки на базе облачных технологий, Big Data, искусственного интеллекта. Создаются электронные базы данных, агрегирующие информацию о компетенциях, результатах деятельности, потенциале развития служащих. Используются цифровые сервисы диагностики и обратной связи [19].

Инновационные методы ориентированы на получение динамичной, многомерной оценки, интегрирующей актуальное состояние и потенциал развития госслужащего (рис. 3).

Акцент в них делается на увязке индивидуальных компетенций с организационной стратегией, каскадировании целей до уровня личных задач. Инструментарий расширяется за счет интерактивных, игровых и проективных методик. Цифровые решения позволяют перейти от разрозненных «одномоментных» оценочных процедур к формированию постоянно обновляемых информационно-аналитических баз данных, обеспечивающих мониторинг профессионального развития персонала госслужбы.

Анализ лучших зарубежных практик позволяет выделить ряд элементов и подходов, которые могут быть использованы для модернизации отечественной системы оценки госслужащих. Перспективными в данном контексте представляются:

1. Переход к индивидуализированной оценке на основе соотнесения целей и задач органа власти и подразделения с КРІ конкретных должностей и служащих. Это предполагает увязку организационного долгосрочного планирования с индивидуальной стратегией развития в профессиональной сфере.

2. Сочетание оценки результатов и компетенций. Наряду с количественными и качественными достижениями важно анализировать динамику профессионально-личностного развития служащего, его соответствие требованиям к знаниям, умениям, навыкам, личным качествам, а также прогнозировать потенциал дальнейшего роста.

3. Дифференциация критериев и методов оценки в зависимости от категорий и групп должностей, выделение специфических компетенций для руководителей, помощников, специалистов. Компетентностное моделирование требований к должностям позволяет конкретизировать предмет оценки, делать ее более прицельной и содержательной.

4. Расширение методического инструментария оценки, активное использование проективных и имитационных методик, более полно раскрывающих личностно-деловые качества служащих. Реализация современных персонал-технологий (в частности, ассессмента) даст возможность моделировать реальные профессиональные ситуации, выявляя поведенческие реакции и компетенции.

5. Внедрение механизмов обратной связи и консультирования, нацеленных на содействие госслужащим в профессиональной самореализации и развитии. Оценка должна стать не просто констатацией результатов, но отправной точкой для выстраивания персональных траекторий должностного роста и обучения.



Рис. 3 / Fig. 3. Иновационные методы оценки госслужащих / Innovative Methods of Civil Servants Evaluation

Источник / Source: разработано авторами по данным [20] / developed by the author based on data from [20].

6. Цифровизация оценочных процессов, включая создание электронных сервисов сбора и анализа информации о результативности деятельности, формирование рейтингов и портфолио госслужащих. Интеграция оценочных процедур с информационными системами кадрового учета, программами развития персонала [21].

В то же время, заимствуя зарубежные образцы, важно адаптировать их к социокультурным и институциональным реалиям российского госаппарата. Внедрение инноваций требует изменения управленческого мышления и организационной культуры, готовности руководителей и служащих воспринимать оценку как важный источник профессионального развития, а не сугубо контрольную процедуру. Необходимо учитывать и ресурсные ограничения российской госслужбы, требующие поэтапности и выверенности шагов по модернизации кадровых процессов.

Направления

совершенствования системы оценки

Одним из ключевых направлений развития системы оценки является переход к управлению по результатам на основе каскадирования целей и KPI. Это предусматривает разработку для каждого органа власти стратегической карты целей, отражающей приоритетные направления деятельности в привязке к конечным общественно-значимым результатам. На ее основе осуществляется декомпозиция этих целей до уровня структурных подра-

зделений и отдельных должностей, для которых определяются соответствующие показатели.

KPI представляют собой количественно измеримые индикаторы, позволяющие оценить степень выполнения целей и задач. Каждый из них должен быть конкретным, достижимым, релевантным целям соответствующего уровня. Совокупность KPI образует сбалансированную систему, в которой представлены ключевые аспекты деятельности органа власти и конкретного служащего — результативность, эффективность, качество предоставляемых услуг, удовлетворенность потребителей.

Примерами KPI для руководителей могут служить:

- 1) доля государственных программ, по которым достигнуты запланированные результаты;
- 2) уровень удовлетворенности граждан качеством оказания государственных услуг;
- 3) число контрольно-надзорных мероприятий, по результатам которых выявлены нарушения;
- 4) сокращение сроков предоставления государственных услуг в электронной форме.

Для специалистов показателями могут быть:

- 1) доля документов, подготовленных с соблюдением установленных требований;
- 2) количество подготовленных аналитических материалов, экспертных заключений;
- 3) число своевременно рассмотренных обращений граждан и организаций;
- 4) эффективность освоения средств на реализацию проектов и программ.

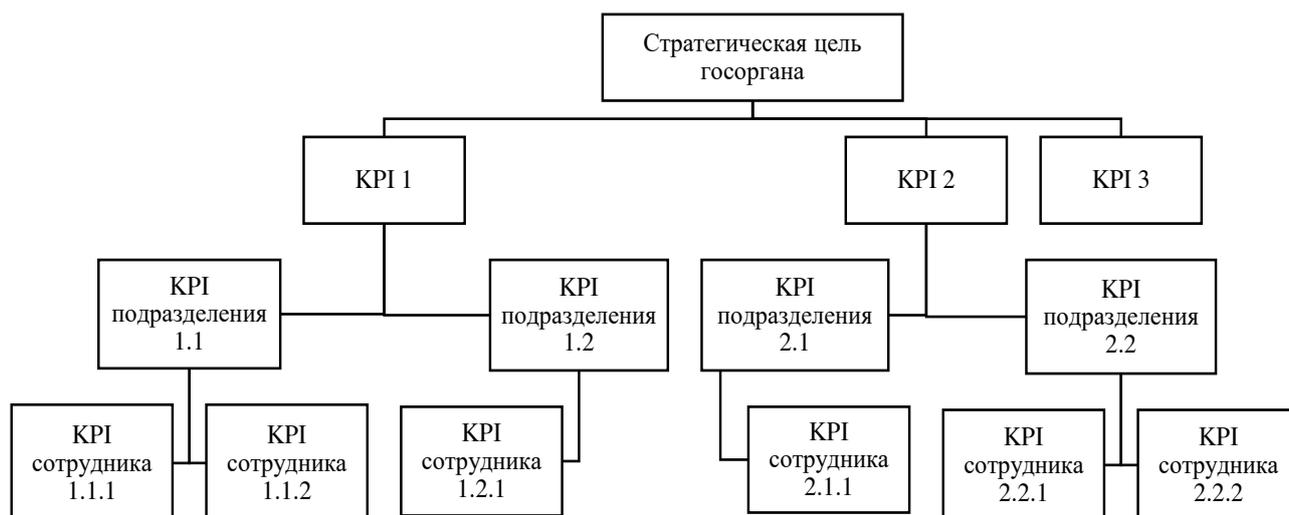


Рис. 4 / Fig. 4. Примерная структура системы KPI госоргана / Example Structure of a KPI System for a Government Agency

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Примерная структура системы КРІ госоргана представлена на рис. 4.

Важно, чтобы показатели эффективности устанавливались при активном участии служащих, учитывали специфику их функционала. Целесообразно предусмотреть несколько уровней КРІ, соответствующих базовым, повышенным и высоким результатам, что послужит мотивацией на достижение амбициозных целей. Оценку по КРІ следует проводить регулярно, не реже одного раза в полугодие, обсуждая со служащими достигнутые результаты; ее влияние должно распространяться на широкий спектр кадровых решений — премирование, карьерные назначения, зачисление в кадровый резерв, направление на обучение.

Внедрение управления по результатам требует проведения комплексных организационных

изменений, включая регламентацию процесса разработки и оценки выполнения КРІ, обучение руководителей и сотрудников, автоматизацию процессов сбора и анализа данных. Апробация целесообразна в качестве пилотных проектов в органах власти с последующим масштабированием лучших практик.

При компетентностном подходе в оценке внимание акцентируется на совокупности знаний, умений, навыков, личных качеств и поведенческих характеристик, необходимых служащему для эффективного исполнения должностных обязанностей. Основным инструментом выступают модели профессиональных компетенций — комплексные требования к квалификации и личностному потенциалу по должностям различных категорий и профилей.

Таблица 2 / Table 2

Примерная структура моделей компетенций по категориям должностей /
Sample Structure of Competency Models by Position Categories

Категория должностей / Job Category	Ключевые компетенции / Key Competencies
Руководители высшего уровня	Стратегическое лидерство
Управление ресурсами	
Принятие решений в условиях неопределенности	
Межведомственные коммуникации	
Инновационность	
Руководители среднего звена	Системная организация деятельности
Управление проектами и изменениями	
Развитие подчиненных	
Мотивирование и вовлечение	
Клиентоориентированность	
Помощники, советники	Экспертно-аналитическая деятельность
Политическая осведомленность	
Навыки эффективной коммуникации	
Гибкость и адаптивность	
Специалисты	Применение профильных знаний и умений
Нормотворчество	
Администрирование процессов	
Работа с данными	
Ориентация на результат	

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

В настоящее время на федеральном уровне меняется базовая модель, включающая системное мышление, стратегическое видение, управление изменениями, руководство командой и др., являющаяся по сути рамочной и нуждающаяся в существенной доработке с учетом функциональной специфики и уровня должностей.

Перспективным видится формирование моделей компетенций для таких типовых должностных групп госслужбы, как:

1. Руководители высшего уровня. К их ключевым компетенциям относятся стратегическое лидерство, управление ресурсами, принятие решений в условиях неопределенности, выстраивание межведомственных коммуникаций, инновационность.

2. Руководители среднего звена, чьими приоритетными компетенциями являются системная организация деятельности, управление проектами и изменениями, развитие подчиненных, мотивирование и вовлечение, клиентоориентированность.

3. Помощники, советники, которые должны обладать такими значимыми компетенциями, как экспертно-аналитическая деятельность, политическая осведомленность, навыки эффективной коммуникации, гибкость и адаптивность.

4. Специалисты, отличающиеся профессионально важными компетенциями, к которым относятся применение профильных знаний и умений, нормотворчество, администрирование процессов, работа с данными, ориентация на результат.

Примерная структура моделей компетенций по категориям должностей представлена в *табл. 2*.

Для каждой компетенции следует определить несколько уровней развития (например, недостаточный, базовый, продвинутый, экспертный), которым соответствуют поведенческие индикаторы. Так, для компетенции «принятие решений в условиях неопределенности» показателем экспертного уровня может служить способность находить нестандартные варианты действий при недостатке информации, брать ответственность за их реализацию. А индикатором базового уровня — умение анализировать ситуацию по известному алгоритму и выбирать решение из имеющихся альтернатив.

Диагностика компетенций должна строиться как многофакторный анализ, сочетающий оценку непосредственного руководителя, результаты тестирования и интервьюирования, решение кейсов и практических заданий. Современные цифровые инструменты позволяют существенно повысить

точность и объективность оценочных процедур, обеспечить визуализацию профилей компетенций.

Результаты оценки целесообразно использовать для построения индивидуальных планов профессионального развития госслужащих, отражающих зоны роста и опережающие направления обучения. В целях обеспечения преемственности и единых подходов важна интеграция компетентностных моделей в систему подбора, адаптации, мотивации персонала госслужбы.

Качественное совершенствование института оценки невозможно без полномасштабной цифровизации кадровых процессов. Внедрение современных баз данных, сервисов и платформ призвано обеспечить:

1. Формирование единого информационного пространства в сфере кадрового учета и делопроизводства, интеграцию данных о персонале, его компетенциях, результативности деятельности, потребностях развития госслужащих.

2. Автоматизацию процессов установления целевых показателей, сбора и верификации отчетных данных об их достижении. Оперативное информирование служащих и руководителей о ходе и результатах выполнения KPI.

3. Перевод в цифровой формат оценочных процедур, включая тестирование, анкетирование, проведение интервью по компетенциям. Применение инструментов удаленной оценки и взаимодействия.

4. Интеллектуальный анализ больших данных о результативности и компетенциях госслужащих, формирование прогностических моделей эффективности, выявление типовых профилей и траекторий профессионального развития.

5. Предоставление руководителям и кадровым службам аналитических сервисов для принятия обоснованных управленческих решений — подбора и расстановки кадров, планирования обучения, прогнозирования кадровых рисков и потребностей.

6. Развитие цифровых коммуникаций между руководителем и подчиненным, включая онлайн-каналы постановки задач, контроля их выполнения, предоставления развивающей обратной связи.

7. Создание цифровых профилей компетенций и достижений госслужащих, обеспечивающих прозрачность результатов оценки, доступность информации для заинтересованных субъектов.

Ключевые направления цифровизации процесса оценки госслужащих отражены на *рис. 5*.



Рис. 5 / Fig. 5. **Ключевые направления цифровизации оценки госслужащих/**
Key Areas for the Digitalization of Civil Servant Evaluation

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Их реализация требует развития информационно-технологической инфраструктуры органов власти, обеспечения интеграции кадровых баз данных с общегосударственными сервисами и платформами. Ключевым условием цифровой трансформации выступает повышение уровня компетенций руководителей и специалистов кадровых служб в этой области, их готовности использовать аналитические инструменты в оценке и развитии персонала госслужбы.

Важно создать правовые основания для применения данных технологий, сформировать необходимые стандарты и регламенты, обеспечить соблюдение требований информационной безопасности и защиты персональных данных. Апробация цифровых решений целесообразна в рамках пилотных проектов с тщательным анализом их результативности и возможных рисков.

Действенность системы оценки в решающей степени зависит от ее взаимосвязи с механизмами мотивации госслужащих. Важно преодолеть формальный подход, когда результаты оценочных процедур не находят реального отражения в управленческих решениях. Оценка должна стать фундаментом меритократического принципа, способствуя продвижению наиболее компетентных и результативных работников.

Одним из ключевых направлений является обеспечение зависимости оплаты труда (выплаты премий и бонусов) от показателей эффективности и уровня развития профессиональных компетенций. Целесообразно внедрение гибких систем материальной мотивации, предусматривающих фиксированную и переменную части денежного вознаграждения в зависимости от уровня и динамики индивидуальных и групповых результатов. При этом важно обеспечить прозрачность и объективность системы оплаты, ее привязку к общественно-значимым эффектам деятельности.

Следует усилить влияние оценки на должностное продвижение и карьерное развитие госслужащих. При замещении руководящих позиций, включении в кадровый резерв приоритет должен отдаваться кандидатам с высоким личным рейтингом, подтвержденным профессиональными достижениями. Регулярная комплексная оценка должна стать ключевым критерием при определении служебных перспектив сотрудника, его потенциала роста.

Необходима увязка результатов оценки с программами профессионального развития и обучения персонала — важно выстраивать персонифицированные образовательные траектории с учетом вы-

явленных уровня компетентности и зон развития. Получение новых знаний и навыков должно рассматриваться как весомый вклад в повышение личной эффективности, стимулироваться карьерными и материальными бонусами.

Наконец, следует активно задействовать инструменты нематериальной мотивации по результатам оценки. Моральное поощрение лучших сотрудников, публичное признание их заслуг, вовлечение в значимые проекты — все это призвано сформировать позитивный имидж оценки как механизма профессионального роста и самореализации. Тем самым будут созданы мощные стимулы к развитию компетенций и повышению индивидуальной результативности.

Основные направления развития мотивации госслужащих по результатам оценки представлены в табл. 3.

Таким образом, формирование комплексной системы мотивации по результатам оценки требует системных изменений в нормативно-правовой базе и кадровых практиках госслужбы. Необходимо законодательно закрепить принципы меритократии, увязать оценку компетенций и результативности с применением мер материального и нематериального стимулирования. Подзаконные акты и ме-

тодические документы должны конкретизировать алгоритмы и критерии дифференциации кадровых решений в зависимости от оценочных показателей.

Не менее важны организационные усилия по преодолению инерционных ведомственных практик и формированию культуры меритократии. Руководителям всех уровней следует демонстрировать приверженность принципу отбора и продвижения лучших, реально использовать в управлении карьерой подчиненных результаты оценки, разъясняя их связь с возможностями профессионального роста и получения признания заслуг.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд ключевых выводов относительно направлений и механизмов совершенствования системы оценки эффективности и результативности госслужащих в РФ:

1. Действующая модель оценки характеризуется преобладанием формальных процедур при недостаточной содержательности и объективности оценочного инструментария. Требуется переход от определения текущих результатов к комплексному анализу компетенций и потенциала развития госслужащих.

Таблица 3 / Table 3

Основные направления развития мотивации госслужащих по результатам оценки / Main Directions for Enhancing Civil Servant Motivation Based on Evaluation Results

Направления мотивации / Directions of motivation	Ключевые инструменты / Key tools
Материальное стимулирование	Привязка оплаты труда к KPI
	Дифференциация премий и бонусов по результатам оценки
Карьерное развитие	Учет рейтинга и компетенций при продвижении
	Приоритизация лучших кандидатов при отборе в резерв
Профессиональный рост	Построение программ обучения по итогам оценки
	Поощрение за освоение новых компетенций
Нематериальное поощрение	Публичное признание заслуг лучших служащих
	Вовлечение в приоритетные проекты

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

2. Ключевыми ориентирами модернизации должны стать внедрение управления по результатам на основе каскадирования целей и KPI; освоение проектных и компетентностных моделей; расширение набора оценочных процедур и технологий; усиление мотивационных и карьерных эффектов оценки.

3. Принципиальное значение имеет цифровизация оценочной деятельности, создание интегрированных информационно-аналитических систем для сбора, обработки и анализа HR-данных. Предстоит освоить технологии предиктивной аналитики, выявления индивидуальных профилей компетенций и траекторий развития.

4. Результативность оценки в решающей мере зависит от ее интеграции в систему кадрового менеджмента на госслужбе. Важно обеспечить увязку оценочных процедур с технологиями привлечения, отбора, адаптации, развития и удержания высококвалифицированных специалистов.

5. Внедрение новых подходов к оценке требует системных организационных изменений и ресурсного обеспечения. Необходимо усиление аналитических и методических функций кадровых служб, формирование культуры доверия и вовлеченности, развитие инструментов обратной связи и консультирования.

6. Совершенствование института оценки невозможно без создания соответствующей нормативно-правовой базы. Потребуется уточнение положений основных законов о госслужбе, разработка пакета подзаконных актов и методических инструментов, закрепляющих принципы, порядок и процедуры оценочной деятельности.

7. Масштабная перестройка системы оценки должна носить поэтапный характер с опорой на пилотные проекты и механизмы организационного обучения. Важна тщательная проработка и апробация новых подходов, анализ правоприменительной практики, тиражирование лучших образцов в масштабах всего госаппарата.

8. Особую важность имеет политическая воля руководства страны, готовность преодолевать ведомственные барьеры и ресурсные ограничения ради кардинального повышения эффективности и результативности отечественной госслужбы. Предстоит сформировать образ оценки как действенного инструмента профессионального развития и карьерного продвижения.

Решение поставленных задач послужит укреплению меритократических начал в кадровой политике госслужбы, созданию профессионального и компактного корпуса современных управленцев, нацеленных на достижение национальных целей развития. Без качественного пересмотра философии и технологий оценки невозможно культивировать идеи постоянного совершенствования и жизнеспособности госаппарата в условиях динамичных изменений внешней среды.

В силу комплексности и масштабности проблемы требуется дальнейшая интенсификация научных исследований и прикладных разработок в области оценочной деятельности на госслужбе. Особого внимания заслуживают вопросы синхронизации ее инструментария с новейшими достижениями в сфере HR-менеджмента, а также адаптации лучших зарубежных практик оценивания с учетом российской специфики.

Научным и экспертным сообществом должен быть выработан консенсус относительно ключевых параметров целевой модели системы оценки, дорожной карты ее поэтапного внедрения в практику госорганов. Требуется многоплановая информационная и просветительская работа в целях позитивного позиционирования предстоящих реформ среди служащих и общественности.

Только объединение усилий ученых, законодателей, управленцев-практиков, институтов гражданского общества позволит осуществить давно назревшие преобразования института оценки и вывести его на качественно новый уровень, адекватный задачам и вызовам современного этапа развития российского государства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Щербина И.С., Захарова Л.Н. Общественная оценка как основа мотивации труда государственного служащего. *Научные известия*. 2021;(22):47-51. DOI: 10.34905/PC.2021.61.16.001
2. Дробот М.А. Педагогическое моделирование и оценка результативности формирования социально-правовой позиции будущего государственного служащего. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2023;(1):56-64. DOI: 10.25198/1814-6457-237-56
3. Бирюкова Э.Р. Квалификационный экзамен как способ оценки эффективности деятельности государственного служащего. *Заметки ученого*. 2021;(10):150-153.

4. Духновский С.В. Оценка отношения к себе как профессионалу: описание методики, возможности использования в системе государственной гражданской службы. *Кадровик*. 2021;(7):33-41.
5. Рыбакова М.В., Иванова Н.А. Цифровые технологии в современной системе государственной службы. *Социология*. 2022;(2):271-280.
6. Жигун Л.А., Симутова Д.В. Модернизация системы оценки критериев роста эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих. *Вестник евразийской науки*. 2021;13(1):26. URL: https://esj.today/PDF/29ECVN_121.pdf
7. Кротова М.А., Козюбро Т.И., Алимова А.О. Применение цифровых технологий в оценке труда государственных служащих. *Вестник Академии знаний*. 2021;47(6):222-227. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-6-222-227
8. Брысев А.Ю., Полушкина Т.М. Зарубежный опыт аттестации государственных гражданских служащих. Мат. V Междунар. студент. науч. конф. "Студенческий научный форум — 2013". М.: Российская Академия Естествознания; 2013. URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013007353> (дата обращения: 15.02.2025).
9. Керимова С.Н. Государственная служба России и зарубежных стран: сравнительно-правовой анализ. *Евразийский Союз Ученых*. 2020;(4-10):29-34. DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2020.10.73.724
10. Лобкова Е.В., Худогова Э.Р. К вопросу об оценке эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих: опыт Красноярскстата. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024;(3):39-80. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80
11. Коптева Л.А., Борисова Е.М. Основные направления организации работы с кадрами государственных служащих. *Управленческий учет*. 2021;(4-2):345-355.
12. Асриянц К.Г. Система оценки профессиональной пригодности государственных служащих. *Журнал прикладных исследований*. 2022;9(11):731-734. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_11_9_731
13. Аверьянов А.А. Оценка профессиональной эффективности государственного служащего. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2023;(1-1):154-156. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-1-1-154-156
14. Салахова В.Б., Кидинов А.В. Оценка профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих. *Ученые записки Российского государственного социального университета*. 2023;22(2):15-26. DOI: 10.17922/2071-5323-2023-22-2-15-26
15. Борщевский Г.А. Социологический портрет высшей бюрократии в России. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*. 2024;24(4):1068-1083. (На англ.). DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-4-1068-1083
16. Майстренко Г.А., Майстренко А.Г. Оценка профессиональной служебной деятельности государственных служащих: зарубежный опыт. *Образование и право*. 2019;(9):286-291.
17. Петрушевская В.В., Дмитриев И.В. Зарубежный опыт оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2022;(3):55-63. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-55-63
18. Самигуллина А.Ф. Оценка профессиональной эффективности государственного служащего. *Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением*. 2023;(3):119-124.
19. Димаева И.А., Знаменский Д.Ю. Зарубежный опыт в системе управления кадрами на государственной гражданской службе и его адаптация в российской практике. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2020;(9):58-63. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-58-63
20. Таиров И. Оценка деятельности государственных гражданских служащих в контексте компетентностного подхода. Взаимодействие науки и общества — путь к инновационному развитию. Междунар. науч.-практ. конф. (Тюмень, 5 декабря 2024г.). Уфа: Аэтерна; 2024:136-146.
21. Анощенков А.В. Сравнительный анализ зарубежного и российского опыта мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. *Молодой ученый*. 2020;(23):355-356.

REFERENCES

1. Shcherbina I.S., Zakharova L.N. Public assessment as the basis for motivating the work of a civil servant. *Nauchnye izvestiya*. 2021;(22):47-51. (In Russ.). DOI: 10.34905 / PC.2021.61.16.001
2. Drobot M.A. Pedagogical modeling and evaluation of the future civil servant socio-legal position formation effectiveness. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta = Orenburg State University Vestnik*. 2023;(1):56-64. (In Russ.). DOI: 10.25198/1814-6457-237-56

3. Biryukova E.R. Qualification exam as a way to assess the effectiveness of activities of a civil servant. *Zametki uchenogo*. 2021;(10):150-153. (In Russ.).
4. Dukhnovskii S.V. Assessing the attitude towards oneself as a professional: description of the methodology, possibilities of use in the state civil service system. *Kadrovik = HR Manager*. 2021;(7):33-41. (In Russ.).
5. Rybakova M.V., Ivanova N.A. Digital technologies in the modern public service system. *Sotsiologiya = Sociology*. 2022;(2):271-280. (In Russ.).
6. Zhigun L.A., Simutova D.V. Modernization of the effectiveness growth criteria assessing system of state civil servants professional activities. *Vestnik evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2021;12(1):26. URL: https://esj.today/PDF/29ECVN_121.pdf (In Russ.).
7. Krotova M.A., Kozyubro T.I., Alimova A.O. The use of digital technologies in the evaluation of the work of civil servants. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;47(6):222-227. (In Russ.). DOI: 10.24412/2304-6139-2021-6-222-227
8. Brysev A. Yu., Polushkina T.M. Foreign experience in certification of state civil servants. In: Proc. 5th Int. student sci. conf. "Student scientific forum — 2013". Moscow: Russian Academy of Natural History; 2013. URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013007353> (accessed on 15.02.2025). (In Russ.).
9. Keramova S.N. State service of Russia and foreign countries: Comparative legal analysis. *Evrasiiskii soyuz uchenykh = Eurasian Union of Scientists*. 2020;(4-10):29-34. (In Russ.). DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2020.10.73.724
10. Lobkova E.V., Khudonogova E.R. On the issue of assessing the effectiveness and efficiency of state civil servants: The experience of Krasnoyarskstat. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2024;(3):39-80. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80
11. Kopteva L.A., Borisova E.M. The main directions of the organization of work with the personnel of civil servants. *Upravlencheskii uchet = The Management Accounting Journal*. 2021;(4-2):345-355. (In Russ.).
12. Asriyants K.G. System for assessing the professional suitability of civil servants. *Journal of Applied Research*. 2022;9(11):731-734. (In Russ.). DOI: 10.47576/2712-7516_2022_11_9_731
13. Averyanov A.A. Assessment of professional efficiency of civil servants. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2023;(1-1):154-156. (In Russ.). DOI: 10.24412/2500-1000-2023-1-1-154-156
14. Salakhova V.B., Kidinov A.V. Assessment of professional and personal qualities of state civil servants. *Uchenye zapiski Rossiiskogo gosudarstvennogo sotsial'nogo universiteta = Scientific Notes of the Russian State Social University*. 2023;22(2):15-26. (In Russ.). DOI: 10.17922/2071-5323-2023-22-2-15-26
15. Borshchevskiy G.A. Sociological portrait of the higher bureaucracy in Russia. *Vestnik Rossiiskogo universiteta družby narodov. Seriya: Sotsiologiya = RUDN Journal of Sociology*. 2024;24(4):1068-1083. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-4-1068-1083
16. Maistrenko G.A., Maistrenko A.G. Evaluation of professional official activities of public servants: Foreign experience. *Obrazovanie i pravo = Education and Law*. 2019;(9):286-291. (In Russ.).
17. Petrushevskaya V.V., Dmitrov I.V. Foreign experience in evaluating the effectiveness of executive authorities. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2022;(3):55-63. (In Russ.). DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-55-63
18. Samigullina A.F. Assessment of professional effectiveness of a civil servant. *Kuznechno-shtampovoechnoe proizvodstvo. Obrabotka materialov davleniem = Forging and Stamping Production. Material Working by Pressure*. 2023;(3):119-124. (In Russ.).
19. Dimaeva I.A., Znamenskiy D. Yu. Foreign experience in the system of personnel management in the state civil service and its adaptation in Russian practice. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2020;(9):58-63. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-58-63
20. Tairov I. Evaluation of the activities of state civil servants in the context of the competence approach. In: Interaction of science and society — the way to innovative development. Proc. Int. sci.-pract. conf. (Tyumen, December 05, 2024). Ufa: Aeterna; 2024:136-146. (In Russ.).
21. Anoshchenkov A.V. Comparative analysis of foreign and Russian experience of motivating professional activities of state civil servants. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2020;(23):355-356. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ О АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Анна Александровна Бакулина — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Anna A. Bakulina — Dr. Sci. (Econ.), Prof. of the Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0001-8016-3093>
 AABakulina@fa.ru



Наталья Александровна Завалько — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Natalya A. Zavalko — Dr. Sci. (Econ.), Prof. of the Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0001-8002-8289>
 NAZavalko@fa.ru



Наталья Львовна Красюкова — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Natalya L. Krasnyukova — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0003-2633-4116>
Автор для корреспонденции / Corresponding author:
 NLKrasnyukova@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

А.А. Бакулина — разработка концепции статьи, формулировка гипотезы исследования, участие в подготовке экспериментов, интерпретация полученных результатов, предложения по оценке эффективности и результативности показателей госслужащих.

Н.А. Завалько — постановка проблемы, критический анализ литературы, формирование выводов.

Н.Л. Красюкова — обоснование выбора показателей, анализ современных информационных систем, сервисов и платформ.

Authors' declared contribution:

A.A. Bakulina — development the paper's concept, formulation of the research hypothesis, participation in preparing experiments, exegesis of the results, proposals for evaluating the effectiveness and efficiency of civil servants' performance.

N.A. Zavalko — statement of the issue, literature critical analysis, formation of conclusions.

N.L. Krasnyukova — substantiation of the indicators' choice, analysis of modern information systems, services and platforms.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 21.02.2025; после рецензирования 10.04.2025; принята к публикации 27.05.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 21.02.2025; revised on 10.04.2025 and accepted for publication on 27.05.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-37-52
УДК 338.24(045)
JEL H50, H61, H83, O21, O33

Государственное планирование в России: проблемы согласования стратегических приоритетов с бюджетными возможностями и пути их решения

Т.И. Виноградова

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается система, объединяющая два вида планирования: стратегическое (долгосрочные цели) и бюджетное (ресурсное обеспечение). Выявление проблем и предложение решений для их эффективной взаимосвязи на основе анализа эволюции государственного планирования в Российской Федерации в период с 1991 по 2024 гг. и составляют **цели** настоящего исследования. **Методология** работы включает системный анализ, оценку нормативных документов и экспертных данных с опорой на концепции программно-целевого управления и цифровой трансформации. Эмпирической базой послужили отчеты Счетной палаты РФ, инструменты PEFA и рекомендации МВФ по цифровизации управления государственными финансами. **Результаты** исследования показали, что даже после реформ 2004–2021 гг. сохраняются несогласованность стратегических и бюджетных показателей, ведомственная разобщенность, риски внешних шоков, цифровые угрозы, нормативные противоречия и дефицит кадров. Для устранения дисбалансов автором статьи предложено совершенствование подходов к формированию показателей через многоуровневые KPI с машинным обучением и блокчейном; создание межведомственной платформы сценарного моделирования на основе искусственного интеллекта; адаптивное бюджетирование; унификация нормативной базы посредством кодекса государственного планирования. Выводы подчеркивают, что успех модернизации зависит от синхронного развития технологий, институтов и кадров. Однако даже при реализации вышеуказанных мер полное устранение проблем маловероятно из-за инерции системы и внешних рисков. В статье сделан акцент на необходимость комплексного подхода, сочетающего цифровизацию, нормативные изменения и усиление роли данных. Решение поставленной задачи не будет полным без преодоления структурных диспропорций, а также инвестиций в институциональное обучение, особенно в условиях сохраняющейся неопределенности. Результаты исследования адресованы разработчикам государственных программ, цифровым архитекторам публичного сектора и экспертам по институциональным реформам, стремящимся преодолеть рассогласованность между долгосрочными стратегиями и бюджетными реалиями через синтез технологий (ИИ, блокчейн) и адаптивных управленческих практик.

Ключевые слова: программно-целевой метод; государственное планирование; стратегическое планирование; бюджетное планирование; государственные программы; цифровизация; адаптивное бюджетирование

Для цитирования: Виноградова Т.И. Государственное планирование в России: проблемы согласования стратегических приоритетов с бюджетными возможностями и пути их решения. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(2):37-52. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-37-52

ORIGINAL PAPER

State Planning in Russia: Challenges of Aligning Strategic Priorities with Budgetary Constraints and Pathways to Solutions

T.I. Vinogradova

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russian Federation

ABSTRACT

This paper examines the system that integrates two types of planning: strategic (long-term goals) and budgetary (resource allocation). The aim of the study is to identify existing challenges and propose solutions for effectively coordinating these two planning types, based on an analysis of the evolution of state planning in the Russian Federation from 1991 to 2024. The research methodology includes systems analysis, evaluation of regulatory documents, and expert data, drawing on the concepts of program-targeted management and digital transformation. The empirical basis consists of reports from the Accounts Chamber of the Russian Federation, PEFA instruments, and IMF recommendations on the digitalization of public financial management. The results show that, despite the reforms implemented between 2004 and 2021, misalignment between strategic and budgetary indicators persists, along with departmental fragmentation, vulnerability to external shocks, digital threats, regulatory inconsistencies, and a shortage of qualified personnel. To address these imbalances, the author proposes improving indicator development through multi-level KPIs supported by machine learning and blockchain; establishing an interdepartmental scenario modeling platform based on artificial intelligence; implementing adaptive budgeting; and unifying the regulatory framework through a State Planning Code. The findings highlight that successful modernization depends on the synchronized development of technology, institutions, and human capital. However, even with the implementation of the proposed measures, complete resolution of the issues is unlikely due to systemic inertia and external risks. The paper emphasizes the need for a comprehensive approach that combines digitalization, regulatory reform, and the strengthening of data-driven governance. Solving the identified problems also requires overcoming structural imbalances and investing in institutional capacity-building, particularly under conditions of ongoing uncertainty. The study is intended for government program developers, digital architects in the public sector, and institutional reform experts seeking to bridge the gap between long-term strategies and budgetary realities through the integration of advanced technologies (AI, blockchain) and adaptive management practices.

Keywords: program-targeted approach; state planning; strategic planning; budgetary planning; government programs; digitalization; adaptive budgeting

For citation: Vinogradova T.I. State planning in Russia: Challenges of aligning strategic priorities with budgetary constraints and pathways to solutions. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(2):37-52. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-37-52

ВВЕДЕНИЕ

Адаптация российской экономики к условиям глобальной неопределенности, вызванной геополитическими рисками, санкционными ограничениями и технологическими изменениями, требует модернизации системы государственного планирования, которое становится основным инструментом координации действий государства, бизнеса и гражданского общества для достижения долгосрочных целей.

Термин «государственное планирование» (госпланирование) широко используется в научной литературе. В широком смысле под ним подразумевается сложный процесс, включающий прогнозирование и анализ (в том числе социально-экономическое моделирование); формирование стратегий

и программ; программно-целевое управление; бюджетное планирование; контроль и оценку исполнения планов. Такой подход, объединяющий различные этапы и инструменты государственного управления, находит отражение в работах многих отечественных авторов [1–10]. В данной статье госпланирование рассматривается в более узком смысле — как система, объединяющая два компонента: стратегическое (определяющее направления развития, долгосрочные цели и приоритеты государственной политики) и бюджетное (обеспечивающее ресурсное наполнение стратегических и программных целей) планирование. Подобная точка зрения согласуется с концепциями и методологиями программно-целевого управления и бюджетирования [11–17] и среднесрочного

бюджетного планирования [18–21], которые акцентируют внимание на необходимости увязки стратегических приоритетов с бюджетными ресурсами и позволяют решить вопросы, связанные с их согласованностью и сбалансированностью [22–25].

Автор настоящей статьи преследовал следующие цели: определить проблемы, возникающие при установлении взаимосвязи стратегического и бюджетного планирования в Российской Федерации, и предложить решения для их устранения на основе анализа эволюции системы госпланирования в постсоветский период (1991–2024 гг.). Последняя, включающая стратегическое планирование (долгосрочные цели), государственные программы (среднесрочные инструменты) и бюджетное планирование (ресурсное обеспечение), выступила предметом настоящего исследования.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

При выполнении работы использовался междисциплинарный подход, сочетающий теоретические концепции госпланирования, программно-целевого бюджетирования и цифровой трансформации бюджетного процесса, данные о практике их применения в России, а также международный опыт.

Методологической основой послужили научные статьи, посвященные стратегическому планированию как инструменту выработки социально-экономической политики [2, 8, 26–33], а также концепция программно-целевого бюджетирования, обеспечивающего связь между стратегическими приоритетами и распределением бюджетных средств [14, 15, 17, 20–21, 34–35].

Эмпирические данные включают экспертные доклады, отчеты Счетной палаты Российской Федерации (СП РФ) [в частности, анализ исполнения государственных программ (далее — госпрограмм) и оценка их соответствия стратегическим целям]¹ и материалы по цифровизации государственного управления конференции TAdviser Summ IT 2024²

¹ Бюллетень Счетной палаты РФ. Госуправление. Специальный выпуск. 2024. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/939/do4a89d041xnqo38hb8jsqwiykjbqbm.pdf#page=85>; Заключение Счетной палаты Российской Федерации на отчет об исполнении федерального бюджета за 2023 г. 17.06.2024 № ЗСП-68/24 [утверждено Коллегией Счетной палаты Российской Федерации (протокол от 14.06.2024 № 41К)]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/408/1ya157v6llliuulgrbvgzpn4n4n1newb.pdf>

² О конференции «Лучшие ИТ-практики в России». 2024. URL: <https://clck.ru/3JYJVM>

[36] для изучения результатов апробации цифровых инструментов стратегического и бюджетного планирования.

Автор настоящей статьи опирался на проверенные международные инструменты оценки государственного финансового управления. Одним из них является система оценки государственных расходов и финансовой отчетности (англ. Public Expenditure and Financial Accountability, PEFA)³ [37], зарекомендовавшая себя во многих странах мира как надежный метод анализа, который гарантирует структурированный подход к оценке бюджетного процесса. В рамках исследования особое внимание уделялось таким компонентам PEFA, как «бюджетирование на основе политики» и «прогнозируемость и контроль при исполнении бюджета», позволяющим оценить степень взаимосвязи между стратегическими приоритетами государства и их финансовым обеспечением, а также выявить существующие барьеры.

Дополнительной методологической основой для анализа цифровых инструментов в сфере госпланирования стал документ Международного валютного фонда «Руководство по цифровым решениям УГФ (англ. Digital Solutions Guidelines for PFM) [38]. В нем представлена целостная концепция цифровой трансформации бюджетного процесса, охватывающая использование искусственного интеллекта (ИИ), цифровых платформ, автоматизированного анализа данных и унифицированных систем отчетности. Эти технологии дают возможность устранить выявленные проблемы координации между стратегическим и бюджетным планированием, повышая прозрачность, точность прогнозирования и эффективность расходования государственных средств. Применение перечисленных подходов помогло найти решения указанных вопросов, основанные на международном опыте, и предложить использовать их в отечественной практике.

Для определения взаимосвязей между стратегическим и бюджетным планированием как элементами единой системы государственного управления автор статьи обратился к системному анализу, а при рассмотрении того, как менялись подходы к взаимодействию стратегического целеполагания и бюджетного процесса — к историко-логическому

³ PEFA. Framework for Assessing Public Financial Management. World Bank: 2016. URL: https://www.pefa.org/sites/default/files/PEFA_2016_Framework_Final_WEB_0.pdf

методу. В ходе изучения законодательства о стратегическом планировании и госпрограммах, а также отчетов СП РФ также применялись элементы анализа. Задействованные экспертные методы обеспечили дополнительную оценку практики внедрения перечисленных механизмов, дополнив формальные данные фактами и рекомендациями.

Основным барьером при выполнении исследования стала ограниченная доступность информации об использовании цифровых инструментов в органах государственной власти. Это обусловило необходимость формирования части выводов на основе анализа открытых данных, что требует дальнейшей эмпирической верификации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эволюция системы госпланирования в России

Начало 1990-х гг. ознаменовалось резким отказом от жестких плановых механизмов и переходом к рынку, что привело к децентрализации полномочий и изменению форм государственного контроля. Регионы получили возможности для самостоятельного принятия решений в области социально-экономического развития.

В рамках проводимых реформ государственного управления в 2004 г. началось внедрение программно-целевого метода планирования, и были созданы целевые программы для увязывания отдельных приоритетов с их финансированием — разрабатываемые на федеральном уровне еще с середины 1990-х гг., они существовали разрозненно, и средства в них вкладывались по остаточному принципу. Реформа бюджетного процесса 2004–2006 гг. и последующая реализация программ вплоть до 2012 г. усилили фокус на результативность расходов, их прозрачность и подотчетность.

Другие аспекты реформ включали в себя развитие механизмов стратегического контроля за расходами, оптимизацию предоставления государственных услуг (госуслуг), сокращение бюрократических процедур и ускорение времени оформления документов, повышение доступности информации о деятельности государственных органов (госорганов) для граждан [8]. Эти шаги делали систему управления более открытой и прозрачной, способствующей укреплению доверия граждан к государственным институтам (госинституты).

Введение трехлетнего скользящего бюджета в 2007 г. (хотя и не являлось прямым элементом

программно-целевого метода) стало важным шагом в модернизации системы госпланирования. Формирование прогнозных бюджетных параметров на трехлетний срок дало возможность учитывать макроэкономические риски и повысило предсказуемость бюджетного процесса [15].

Одновременно с этим совершенствовались методы планирования и оценки деятельности госорганов, в том числе доклады о результатах, которые приобрели статус важного инструмента управления и мониторинга [10].

Постановление Правительства России № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности госпрограмм РФ» утвердило методологию их функционирования⁴, а Указ Президента России № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» усилил роль госпрограмм и определил долгосрочные приоритеты социально-экономического развития России, в контексте которых эти проекты должны были разрабатываться и реализовываться⁵.

Нужно отметить, что в контексте стратегического целеполагания и обеспечения комплексного подхода к развитию страны особую роль сыграли документы, задавшие вектор национальных целей и проектов на периоды 2019–2024 гг. и до 2030 г: Указ Президента России № 204 от 07.05.2018 определил среднесрочные, а Указ № 474 от 21.07.2020 — долгосрочные национальные цели и задачи, охватывающие развитие человеческого потенциала, улучшение качества жизни и ускорение экономического роста⁶. В 2024 г. вышел новый Указ, обновив приоритеты и ключевые показатели до 2036 г.⁷

⁴ Постановление Правительства Российской Федерации № 588 от 02.08.2010 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности госпрограмм РФ». URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102349190&backlink=1&nd=102140511&rdk=0>

⁵ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/35260>

⁶ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>; Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г.». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>

⁷ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>

Формализовал систему стратегического управления, закрепив ключевые элементы госпланирования и их иерархию, принятый в 2014 г. Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее — 172-ФЗ)⁸. Документ определил предназначение госпрограмм как связующего звена между долгосрочными целями, установленными в стратегии социально-экономического развития, и конкретными мероприятиями, направленными на их достижение.

Однако на практике реализация программ столкнулась с рядом системных проблем, включая дублирование функций, неэффективное использование ресурсов и конфликты интересов разработчиков и исполнителей [16, 29]. В связи с этим в 2021 г. Правительство России пересмотрело подходы к разработке госпрограмм, введя компактный и более структурированный формат для повышения их эффективности. Правовой основой изменений стало Постановление Правительства РФ № 786 и Методические рекомендации Минэкономразвития⁹. Среди новаций — правила перераспределения до 10% ассигнований внутри госпрограмм для оперативной корректировки; разграничение проектных (капитальные вложения) и процессных (текущие расходы) мероприятий; уточнение структуры программ для улучшения контроля [35].

Следует добавить, что с 2018 г. в рамках национального проекта «Цифровая экономика» для оптимизации процессов госуправления и повышения качества госуслуг внедряются цифровые технологии, ускоряющие принятие решений, улучшающие координацию между уровнями управления и обеспечивающие большую доступность информации для граждан.

Цифровые платформы расширяют возможности государства с точки зрения сбора и анализа больших объемов сведений о гражданах, бизнесе

и экономике в целом. Это открывает перспективы для выявления трендов, прогнозирования развития событий, использования ресурсов, управления рисками и разработки более точных планов и программ. Анализ информации о потреблении электроэнергии позволяет оптимизировать работу энергетических сетей, а о миграции населения — планировать развитие инфраструктуры в регионах.

Персонализированные услуги, основанные на данных, более качественны и способствуют удовлетворенности граждан. Уведомления о предстоящих платежах, предложения индивидуальных планов в области обучения или охраны здоровья генерируются автоматически. Переход на систему «Электронный бюджет» (в рамках нацпроекта «Цифровая экономика») оптимизировал процесс формирования программ: согласование параметров, включая финансирование, проводится в цифровом формате, что сокращает временные затраты и снижает вероятность ошибок. Система интегрирует данные с ГАСУ¹⁰, обеспечивает мониторинг в реальном времени и согласование финансирования с результатами. Жесткая привязка госпрограмм к бюджетному прогнозу с 2023 г. устраняет несоответствия между долговременными планами и оперативными задачами.

Можно сказать, что осуществленные шаги — от принятия 172-ФЗ, реформы госпрограмм 2021 г. до внедрения цифровых платформ — значительно усилили взаимосвязь стратегического и бюджетного планирования. Упрощение структуры программ, введение гибких механизмов перераспределения средств и интеграция данных через «Электронный бюджет» позволили уменьшить разрыв между долгосрочными целями и их финансовым обеспечением. Цифровизация, в свою очередь, не только автоматизировала процессы, но и заложила основу для управления, основанного на использовании информации.

Однако, несмотря на явный прогресс, сохраняются ограничения, такие как зависимость от ручных операций при работе с данными, недостаточная адаптация федеральных требований к региональной специфике, фрагментированность цифровых решений, затрудняющая сквозной анализ. Это свидетельствует о необходимости изучения вопросов, касающихся связи стратегического и бюджетного планирования, и поиска их решений.

¹⁰ Государственная автоматизированная информационная система «Управление» — ГАСУ.

⁸ Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102354386>

⁹ Постановление Правительства РФ от 26 мая 2021 г. № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/400820533/>; Приказ Министерства экономического развития РФ от 17.08.2021 № 500 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402601751/>

Проблемы государственного планирования в РФ и предлагаемые решения

Несо согласованность показателей стратегических документов с бюджетными параметрами

В научной литературе и экспертных заключениях Счетной палаты РФ отмечается несогласованность целей в различных стратегических документах — от национальных проектов до госпрограмм и системы управления государственными финансами¹¹ [39]. Чрезмерная ориентация на количественные индикаторы нередко приводит к тому, что бюджетные средства направляются на достижение формальных результатов, а не на обеспечение необходимых институциональных преобразований [40]. Кроме того, исследования отмечают формальный характер показателей результативности госпрограмм, что затрудняет оценку их реального воздействия и приводит к разночтениям в интерпретации этих индикаторов [28]. О практических последствиях такой несогласованности свидетельствуют выявленные СП РФ случаи неэффективного использования федеральных средств на сумму 19,2 млрд руб. в 2023 г.¹²

Кроме того, отсутствие единой архитектуры стратегических документов и нечеткость в определении понятий (таких как «архитектура стратегического планирования») приводит к тому, что ведомства разрабатывают собственные стратегии, не всегда соотнося их с ресурсными возможностями [28]. Это фрагментирует систему управления, в которой даже при наличии экстренных механизмов адаптации сохраняются долгосрочные риски несогласованности стратегических приоритетов и бюджетных решений.

Для устранения этой проблемы требуется дальнейшее совершенствование методологии формирования показателей в целях обеспечения их логической взаимосвязи и соответствия долгосрочным целям развития страны. Хотя действующие методические рекомендации регламентируют разработку госпрограмм и оценку их эффективности, а пересмотр

стратегических приоритетов и перераспределение бюджетных ресурсов в последние годы демонстрируют способность системы к оперативной адаптации в кризисных условиях, госпланирование в штатном режиме остается недостаточно гибким, а пересмотр показателей остается трудоемким процессом. Представляется важным усилить динамический компонент методологии, включив механизмы оперативной корректировки целевых индикаторов на основе анализа социально-экономической ситуации.

Внедрение многоуровневой системы KPI, синхронизируемых между собой и обновляемых с применением алгоритмов машинного обучения, позволит учитывать изменения макроэкономических условий (таких как колебания валютных курсов, демографические сдвиги и санкционные ограничения). Это обеспечит более точное прогнозирование бюджетных потребностей и снизит вероятность дисбаланса между стратегическими целями и финансовыми возможностями. Использование технологии блокчейн для фиксации показателей в неизменяемом реестре дополнительно повысит прозрачность процедуры принятия решений путем исключения необоснованных корректировок.

С учетом текущих инициатив дальнейшее совершенствование механизмов интеграции стратегического и бюджетного планирования может основываться и на расширении функционала цифровой платформы стратегического управления, которая развивается в рамках проекта «Цифровое стратегическое планирование»¹⁵. Уже сейчас ведется работа по устранению избыточных документов, сокращению дублирующихся процессов и переходу от «среды документов» к «среде данных». Это создает основу для автоматизированного анализа взаимосвязи стратегических и финансовых документов. В дальнейшем ключевой задачей может стать интеграция инструментов прогнозного анализа и сценарного моделирования, позволяющих оценивать влияние макроэкономических факторов на бюджетные параметры и корректировать ключевые приоритеты в режиме реального времени. Развитие искусственного интеллекта (ИИ) и алгоритмов машинного обучения в рамках такой платформы сделает возможной более точную оценку рисков недофинансирования

¹¹ Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2023 г. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2023; Бюллетень Счетной палаты РФ. Госуправление. Специальный выпуск. 2024. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/939/do4a89d041xnqo38hb8jsqwiykjbjbqm.pdf#page=85>; Заключение Счетной палаты Российской Федерации на отчет об исполнении федерального бюджета за 2023 г. 17.06.2024 № ЗСП-68/24 [утверждено Коллегией Счетной палаты Российской Федерации (протокол от 14.06.2024 № 41К)]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/408/1ya157v6llliuulgrbvzgpnnb4n1newb.pdf>

¹² Там же.

¹⁵ Цифровое стратегическое планирование. Минэкономразвития России (официальный сайт). URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/cifrovoe_stratplanirovanie/

госпрограмм и выявление оптимальных моделей ресурсного обеспечения стратегических целей.

Кроме того, для совершенствования механизма регулярной экспертизы стратегических документов (особенно в части реалистичности целевых индикаторов) требуется расширенная экспертная оценка, которую можно получить за счет привлечения независимых специалистов, представителей бизнеса и научного сообщества. В этом контексте перспективным направлением является интеграция механизмов экспертизы в цифровую платформу стратегического управления с целью автоматизации этой процедуры.

Дополнительно необходимо повышение прозрачности бюджетного процесса, в том числе расширение практики публичного мониторинга расходования средств и использования цифровых инструментов [37], таких как Федеральная информационная система стратегического планирования (ФИС СП).

Эффективность госпланирования во многом связана с тем, насколько ответственно его участники подходят к достижению поставленных целей. В наши дни в различных странах, включая Россию, реализуются недостаточно четкие механизмы контроля за выполнением планов, и это иногда приводит к корректировке изначальных задач в сторону упрощения, что может отрицательно сказаться на управленческой дисциплине при работе над долгосрочными проектами. В России, например, в ходе выполнения нацпроектов контроль за достижением их показателей возложен на кураторов из числа вице-премьеров, руководителей профильных министерств и ведомств. Также присутствует механизм персональных КРІ для членов правительства, увязывающий их работу с результатами выполнения нацпроектов. Однако, как и во многих других государствах, в нашей стране связь между формальными показателями эффективности и реальными кадровыми решениями в случае невыполнения задач не всегда выглядит прозрачной. Для повышения качества воплощения изложенных в стратегических документах целей важно укреплять взаимозависимость между ними, персональной ответственностью и итоговыми результатами.

Проблема координации стратегического и бюджетного планирования в рамках разделения функций

Различия в подходах между органами, ответственными за стратегическое и бюджетное планирование, могут влиять на согласованность целей развития и механизмов их финансирования. Так,

Минэкономразвития формирует долгосрочные приоритеты, в то время как Минфин отвечает за сбалансированность бюджета и эффективность использования государственных ресурсов. Это приводит к конфликту логик: стратегические документы ориентированы на перспективное развитие, в то время как бюджетные рамки часто устанавливаются без учета долгосрочных целей, что усложняет процесс синхронизации [28]. Разделение этих функций необходимо, поскольку тем самым создается система сдержек и противовесов, предотвращающая принятие несбалансированных решений и обеспечивающая контроль за финансовой устойчивостью. Однако на практике отсутствие четкого механизма интеграции стратегического и бюджетного планирования усложняет координацию программных документов, может стать причиной несоответствия стратегических целей и финансовых возможностей [29]. Различие в методологиях и приоритетах на федеральном и региональном уровнях служит источником дополнительных сложностей. При адаптации национальных стратегий к территориальной специфике возникают трудности, связанные как с нормативной базой, так и с распределением ресурсов [8].

Попытки преодолеть эту проблему предпринимались через внедрение цифровых инструментов, в частности системы «Электронный бюджет», обеспечивающей информационное взаимодействие между ведомствами. Однако технологические решения не способны устранить разницу в институциональных приоритетах: даже при наличии общей платформы каждое ведомство может продолжать отстаивать собственные интересы.

Одним из направлений урегулирования существующих разногласий может стать анализ и оптимизация действующих механизмов сотрудничества органов власти, включая формализацию процедур, обеспечение прозрачности работы и публикацию принимаемых решений [37]. В настоящее время взаимодействие Минфина, Минэкономразвития и других ведомств реализуется через коллегиальные органы — правительственные комиссии и межведомственные рабочие группы. Усиление их роли, а также расширение полномочий по согласованию стратегических и бюджетных приоритетов позволили бы повысить управляемую координацию.

Дополнительные возможности для синхронизации стратегического и бюджетного планирования могут обеспечить современные технологии анализа

данных. Во-первых, это алгоритмы машинного обучения, использование которых для синхронизации KPI позволит повысить точность прогнозов и учесть влияние внешних факторов на бюджетные потребности [38]. Во-вторых, генеративно-состязательные сети — их внедрение в процесс стресс-тестирования стратегий создаст условия для автоматической корректировки распределения ресурсов в случае изменения макроэкономической ситуации. Совмещение этих инструментов с платформенными решениями, интегрирующими все уровни управления, обеспечит большую адаптивность системы планирования и повысит ее устойчивость к внешним шокам.

Для устранения институциональной разобщенности также необходимо совершенствование нормативно-правовой базы и создание единой системы требований и стандартов, регулирующих процессы стратегического и бюджетного планирования, обязательных для всех органов власти и учитывающей противоречия между существующими законодательными актами. Важным шагом в этом направлении может стать применение алгоритмов обработки естественного языка для анализа текстов нормативных документов и автоматического выявления коллизий [39]. Такая практика обеспечит более точную настройку законодательных норм и снизит риски правовой неопределенности.

Риски снижения эффективности государственного планирования в условиях внешних шоков

Система госпланирования в России сочетает элементы адаптивности и инерционности, что влияет на ее способность своевременно реагировать на изменения внешней среды (экономические санкции, пандемии или технологические изменения). В периоды кризисов она демонстрирует гибкость, допуская перераспределение ресурсов и корректировку стратегических приоритетов. После 2022 г. механизмы экстренного реагирования позволили поддержать ключевые отрасли в условиях санкционного давления, ускорив согласование антикризисных бюджетных мер и использование цифровых платформ для оперативного мониторинга. Однако такая мобильность сохраняется, как правило, в ситуациях острого кризиса, тогда как в стабильные периоды планирование остается жестко структурированным и менее восприимчивым к изменениям, требующим проактивного подхода.

Ограниченная возможность вносить изменения в госпрограммы и национальные проекты в ответ на долгосрочные вызовы (такие как технологические инновации или демографические тренды) связана с установленными бюджетными рамками. Хотя трехлетний бюджетный цикл учитывает среднесрочные приоритеты, пересмотр его параметров требует межведомственного согласования, что замедляет перераспределение ресурсов. В экстренных ситуациях возможно ускоренное внесение корректив, но отсутствие более гибких механизмов адаптации стратегических целей приводит к переходу на ручное управление финансированием, как это наблюдалось в период пандемии COVID-19, когда задержки в изменении бюджетных расходов снизили эффективность принимаемых мер поддержки [28].

Еще одной проблемой остается ограниченная самостоятельность региональных властей в формировании стратегических приоритетов [29]. Федеральные стратегии не всегда учитывают особенности экономического развития субъектов, и механизмы корректировки региональных программ остаются недостаточно проработанными. В результате региональные органы вынуждены ориентироваться на централизованные установки, даже если они не полностью соответствуют местным потребностям. Это снижает эффективность стратегического планирования на местах и ограничивает возможности для гибкого управления развитием регионов.

Одним из направлений повышения гибкости системы планирования является переход к адаптивному бюджетированию, основанному на динамической корректировке бюджетных параметров в зависимости от изменения экономических условий. Такой подход (в отличие от традиционного трехлетнего скользящего бюджета) предполагает постоянный мониторинг макроэкономических индикаторов, социальных параметров и факторов внешнего давления с возможностью оперативного внесения изменений в распределение ресурсов. Автоматизированные системы прогнозирования, внедренные в бюджетный процесс, могут анализировать экономическую динамику и предлагать корректировки в определении финансовых приоритетов на основе выявленных трендов. Одновременно с этим формирование стабилизационных фондов, структурированных под конкретные риски, обеспечит наличие резерва, доступного для использования в кризисных ситуациях без нарушения долговременной финансовой стратегии [39].

Еще одним элементом увеличения уровня адаптивности может стать интеграция технологий интернета вещей в систему государственного управления. Сбор и анализ данных в реальном времени позволят отслеживать изменения в экономике, инфраструктуре и социальной сфере, что будет гарантией более точной диагностики рисков и выявления проблем на ранних стадиях. При встраивании таких инструментов в процесс планирования не только повышается точность прогнозов, но и оптимизируется распределение бюджетных средств с учетом актуальной ситуации.

В русле вышесказанного следует рассмотреть развитие сценарного моделирования и стресс-тестирования. Путем изучения возможных кризисных сценариев и подготовки вариантов действий для каждого из них можно минимизировать риски и сокращать время реакции на угрозы. Задействование алгоритмов машинного обучения и ИИ в этих процессах значительно расширяет аналитические возможности за счет выявления потенциальных угроз и прогнозирования их последствий с высокой степенью точности. Генеративные модели, применяемые в стресс-тестировании, могут анализировать влияние различных макроэкономических факторов и предлагать оптимальные стратегии реагирования, уменьшая вероятность кризисного сценария.

Интеграция всех описанных элементов в единую систему управления стратегическим и бюджетным планированием позволит значительно повысить гибкость государственных институтов. Разработка механизмов, обеспечивающих оперативное перераспределение ресурсов, прогнозирование рисков и адаптацию к изменениям, необходима для того, чтобы система госпланирования не только выдерживала внешние вызовы, но и использовала кризисы как возможность для экономического роста и структурных преобразований.

Вызовы цифровизации

Цифровизация играет важную роль в интеграции стратегического и бюджетного планирования¹⁴ [8, 9, 22], однако ее внедрение сопровождается рядом рисков, требующих системных решений. Одним из ключевых вызовов остается цифровое неравенство, обусловленное неоднородностью

доступа к интернету, высокой стоимостью требуемого оборудования и различиями в уровне цифровых компетенций, особенно в малых населенных пунктах и на удаленных территориях. В условиях, когда доступ к цифровым платформам становится основой для эффективного взаимодействия между уровнями власти, такие диспропорции становятся причиной асимметрии в стратегическом управлении и бюджетном планировании, снижая возможности регионов по использованию современных инструментов управления.

Дополнительные риски связаны с угрозами кибератак. Государственные информационные системы, такие как «Электронный бюджет», все чаще становятся объектами попыток несанкционированного доступа. Это создает угрозу утечки конфиденциальной информации. В итоге недостаточное внимание к вопросам кибербезопасности может подорвать доверие к государственным цифровым платформам, ограничив их эффективность в управлении ресурсами.

Не менее важной проблемой остается сопротивление цифровой трансформации со стороны специалистов, привыкших к традиционным методам работы. Использование современных технологий предполагает не только освоение инноваций, но и изменение управленческой логики и устоявшихся подходов к принятию решений. Недостаточный уровень цифровых компетенций, а также психологическая неготовность к переменам замедляют процесс внедрения актуальных инструментов и ограничивают их потенциал.

Для противодействия перечисленным вызовам следует ускорить разработку и внедрение системы управления качеством данных, основанной на алгоритмах ИИ. Она должна обеспечивать автоматическую проверку информации на соответствие установленным стандартам, выявлять ошибки, устранять дублирование и противоречия, а в ряде случаев — дополнять недостающие данные с учетом контекста [39]. Высокая точность информации, используемой в стратегическом и бюджетном планировании, позволит минимизировать риски, связанные с некорректными расчетами и необоснованными решениями.

Не менее важным направлением является создание региональных центров компетенций по цифровизации государственного управления, где специалистов должны обучать современным мето-

¹⁴ О конференции «Лучшие ИТ-практики в России». TAdviser. 2024. URL: <https://clck.ru/3YJVM>

дам работы с цифровыми инструментами и оказывать методологическую поддержку в ходе внедрения новых технологий для снижения дисбаланса уровней подготовки различных территорий в этой сфере.

Кроме того, следует совершенствовать механизмы координации между различными государственными информационными системами, что позволит избежать ее дублирования и повысить оперативность обмена данными.

Интеграция стратегического и бюджетного планирования требует использования единой платформы, обеспечивающей стандартизацию данных и синхронизацию аналитических инструментов. Эти меры позволят минимизировать цифровые риски и сформировать технологическую основу для повышения управленческой эффективности.

Нормативно-методологические противоречия

Российская законодательная база стратегического планирования продолжает развиваться, однако вопросы интеграции стратегических целей с бюджетными ресурсами решены не в полной мере. 172-ФЗ закрепляет необходимость согласования стратегии и бюджета, но не содержит четких механизмов этой увязки. В документе отсутствует последовательность действий, определяющая, каким образом стратегические приоритеты должны трансформироваться в бюджетные программы, а также какие процедуры обеспечивают соответствие стратегических инициатив финансовым возможностям. Существуют нормативные акты, направленные на детальное регулирование этих процессов. Упомянутое выше Постановление Правительства РФ «О системе управления государственными программами Российской Федерации» устанавливает правила разработки, реализации, мониторинга и оценки эффективности государственных программ, определяя их связь с бюджетным процессом, а Постановление Правительства РФ № 752¹⁵ утверждает правила формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ, что способствует прозрачности и подотчетности в использовании

бюджетных средств. Однако, несмотря на наличие этих документов, на практике могут возникать сложности с их реализацией, поскольку методические рекомендации, разработанные профильными министерствами, не всегда содержат подробные алгоритмы действий, а фокусируются на общих принципах и целевых ориентирах. В результате в госпрограммах не всегда прослеживается должная увязка со стратегическими целями, а объем необходимого финансирования определяется исходя из текущих бюджетных ограничений, а не на основе четких методик.

Таким образом, для повышения эффективности интеграции стратегического и бюджетного планирования необходимы не только совершенствование нормативной базы, но и гарантия ее практической реализации посредством детальных методических указаний на уровне профильных министерств при условии усиления контроля за их исполнением.

Принятые в 2021 г. «Основы государственной политики в сфере стратегического планирования» также не смогли устранить существующие нормативные пробелы. Документ провозглашает необходимость единой архитектуры стратегических документов, но не предлагает механизмов определения приоритетов и их связи с бюджетным процессом [28]. В итоге формирование стратегических документов и бюджетных программ продолжает осуществляться параллельно, что ограничивает их согласованность.

В рамках бюджетного процесса присутствуют требования по отчетности о выполнении госпрограмм и механизмы контроля со стороны СП РФ. Однако эти инструменты касаются исполнения бюджета, а не самой процедуры согласования стратегий и финансовых обязательств. Законодательство не предусматривает санкций за разработку стратегических документов, не обеспеченных финансированием — оно может остаться неопределенным даже при утверждении стратегий [29]. Для устранения этих противоречий необходимо закрепление на законодательном уровне конкретных процедур интеграции стратегического и бюджетного планирования. Один из возможных подходов заключается в разработке единого кодекса госпланирования, объединяющего разрозненные нормативные акты и устанавливающего единые определения ключевых понятий, таких как стратегическое планирование, госпрограмма, нацпроект, бюджетное прогнозирование. В этом документе должны быть четко прописаны механизмы согласования стратегических целей и бюджетных параметров (включая принципы формирования показателей результативности, процедуры распре-

¹⁵ Постановление Правительства РФ от 15.05.2023 № 752 «Об утверждении Правил формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/406891816/>

ления ресурсов), а также инструменты мониторинга и оценки эффективности, что позволит устранить разночтения и дублирование норм, сделав процедуру планирования более прозрачной и согласованной.

Дополнительной мерой может стать внедрение автоматизированной системы мониторинга и контроля за исполнением нормативных требований. Использование аналитических алгоритмов (включая ИИ) анализа текстов стратегических документов и бюджетных заявок позволит выявлять несоответствия между задекларированными целями и предусмотренными ресурсами, а также отслеживать соблюдение определенных процедур увязки стратегии и бюджета. Таким образом будет возможно не только фиксировать существующие отклонения, но и предлагать корректирующие меры, что повысит управляемую гибкость планирования и его адаптацию к изменениям внешних условий. Внедрение подобных инструментов будет способствовать более четкой координации действий всех участников процесса стратегического и бюджетного планирования, снизив влияние ведомственной разобщенности.

Нехватка специалистов на стыке стратегии и бюджета на местном уровне

И, наконец, рассмотрим проблему дефицита кадров с компетенциями как в стратегическом, так и в бюджетном планировании [41], особенно заметную на местном уровне. Она напрямую влияет на качество документов и их согласованность с бюджетными возможностями, делая процесс координирования стратегий и бюджета менее эффективным, поскольку первые (несмотря на развитие информационных технологий) разрабатываются и реализуются людьми.

Решение данного вопроса требует создания комплексной системы профессионального развития, объединяющей цифровые образовательные платформы, механизмы наставничества и взаимодействия органов власти с образовательными учреждениями. Использование онлайн-курсов, вебинаров и виртуальных мастер-классов позволит муниципальным служащим получать доступ к актуальным знаниям и консультациям ведущих экспертов. Это не только повысит уровень их компетенций, но и создаст условия для межрегионального обмена лучшими практиками, обеспечивая более равномерное распространение передового опыта.

Такой формат подготовки, как система наставничества (в рамках которой опытные специалисты

передают знания и опыт молодым управленцам) способствует не только развитию профессиональных навыков, но и формированию единого методологического подхода к планированию на всех уровнях власти. Совмещение дистанционного обучения с практической работой под руководством наставников — это возможность ускорить процесс подготовки кадров и минимизировать разрыв между теоретическими знаниями и их применением в конкретных управленческих задачах.

Важную роль в решении кадрового дефицита должно сыграть партнерство органов власти с образовательными учреждениями, готовящими профессионалов в области государственного управления, экономики и финансов. Разработка профильных программ обучения, ориентированных на практические задачи стратегического и бюджетного планирования, позволит выпускникам получать востребованные навыки, а привлечение преподавателей к анализу реальных стратегических документов укрепит связь академической среды с практикой управления. Такой подход будет способствовать системному повышению квалификации кадров, формированию профессионального сообщества специалистов в данной области и устранению разрозненности в методах и подходах, применяемых в разных регионах.

ВЫВОДЫ

Эволюция системы госпланирования в России, начиная с 1990-х гг., отражает сложный путь трансформации от советской плановой модели к рыночно-ориентированным механизмам с элементами стратегического управления. Отказ от жесткой централизации в пользу программно-целевых методов (2004–2006 гг.), введение трехлетнего бюджета (2007 г.) и принятие 172-ФЗ (2014 г.) заложили институциональные основы для интеграции стратегических целей и бюджетных ресурсов. Однако, как показал анализ, эти меры не устранили системных противоречий. Реформы 2021 г., направленные на упрощение госпрограмм, и цифровизация (внедрение «Электронного бюджета», нацпроект «Цифровая экономика») усилили оперативность и прозрачность процессов. Однако проблемы дублирования информации, ручного управления данными, в также нормативные коллизии по-прежнему существуют.

Такие вызовы, как рассогласованность показателей и институциональная разобщенность ведомств, коренятся в инертности системы, унаследованной

от ее прототипов. Например, фискальная ориентация бюджета, закрепленная реформами 2000-х гг., продолжает доминировать над долгосрочными стратегическими приоритетами, а дублирование функций между федеральным и региональным уровнями восходит к децентрализации 1990-х. Даже обновленные указы 2024 г., определившие цели до 2036 г., требуют адекватных механизмов синхронизации с бюджетным процессом, которые пока остаются фрагментарными.

Предложенные в статье решения основываются как на российском, так и на международном опыте. Переход к адаптивному бюджетированию и стресс-тестированию стратегий с помощью ИИ развивает идеи трехлетнего скользящего бюджета и цифровых платформ, внедренных в 2018–2023 гг., но дополняет их прогнозной аналитикой, рекомендованной МВФ. Внедрение блокчейна для фиксации показателей и межведомственных цифровых профилей территорий продолжает линию «Электронного бюджета», устраняя фрагментированность данных. Законодательные инициативы, например, единый кодекс госпланирования, призваны с опорой на стандарты PEFA преодолеть нормативные пробелы, присущие 172-ФЗ, для повышения прозрачности. Тем не менее цифровые инструменты, в том числе стресс-тестирование стратегий или IoT-мониторинг, могут повысить устойчивость системы, но лишь при синхронном развитии институтов. Без этого сохранится ручное управление в кризисных ситуациях.

Из-за слабой вовлеченности местных сообществ есть вероятность сохранения и дублирования стра-

тегий на муниципальном уровне, а алгоритмы ИИ для прогнозирования бюджетов могут столкнуться с искажениями данных или нехваткой вычислительных мощностей.

Важным остается кадровый вопрос. Опыт 2021–2024 гг. показал, что даже совершенные цифровые инструменты (например, автоматизированная система мониторинга) не работают без специалистов, способных совмещать стратегическое мышление с бюджетной аналитикой. Здесь предложения о создании центров компетенций и партнерстве с вузами переключаются с опытом реформ, когда нехватка квалифицированных кадров неоднократно тормозила внедрение инноваций.

Модернизация системы госпланирования — нелинейный и рискованный процесс, требующий синтеза накопленного опыта, технологических возможностей и международных практик.

Даже при внедрении всех предложенных мер вероятны компромиссы между гибкостью и стабильностью, инновациями и бюрократической инерцией. Успех будет зависеть не только от технологий и законов, инвестиций в кадры и кибербезопасности, но и от способности системы к институциональному обучению, которое позволит ей адаптироваться к изменениям, не теряя управляемости. В этом случае госпланирование будет не просто оперативно реагировать на кризисы, а использовать их как возможность для структурных преобразований, заложенных в обновленных национальных целях до 2036 г.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бурак П.И. Государственное планирование как инструмент реализации экономической политики России в новых геостратегических условиях. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2023;242(4):54-78. DOI: 10.38197/2072-2060-2023-242-4-54-78
2. Бугалин А.В., Колганов А.И. Планирование: потенциал и роль в рыночной экономике XXI века. *Вопросы экономики*. 2016;(1):63-80. DOI: 10.32609/0042-8736-2016-1-63-80
3. Глазьев С.Ю., Яковец Ю.В., ред. Зарубежный опыт государственного прогнозирования, стратегического планирования и программирования. М.: ГУУ; 2008. 124 с.
4. Житков В.А. Методологические и институциональные контуры системы государственного планирования. *Экономист*. 2018;(1):14-28.
5. Кудряшова Е.В. Государственное планирование в современной России: правовые аспекты. *Актуальные проблемы российского права*. 2010;(3):83-94.
6. Курбатов И.А. Государственное планирование как средство достижения целей социального государства. *Государственная власть и местное самоуправление*. 2016;(2):11-15.
7. Луговской Р.А., Цветкова Т.Б. Планирование и регулирование социально-экономического развития России. СПб.: РГТМУ; 2011. 110 с.
8. Молчанов И.Н., Молчанова Н.П. Планирование в России: истоки и перспективы. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2022;(90):59-73. DOI: 10.24412/2070-1381-2022-90-59-73

9. Ноздрева Р.Б. Рыночная экономика и государственное планирование: зарубежный опыт. *Вестник МГИМО-Университета*. 2015;(6):216-224.
10. Растяникова Е.В. Государственное планирование экономического развития в странах БРИКС. *Восточная аналитика*. 2016;(3):20-35.
11. Климанов В.В., Михайлова А.А. Бюджетные программы и стратегии. *Общественные финансы*. 2014;(30):9-62.
12. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Александров О.В. Внедрение управления по результатам в рамках реализации административной реформы в РФ: на пути к созданию новой модели государственного управления. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2014;(2):28-47.
13. Greenhouse S.M. The planning-programming-budgeting system: Rationale, language, and idea-relationships. *Public Administration Review*. 1966;26(4):271-277. DOI: 10.2307/973298
14. Кудрин А.Л. Теоретические и методологические подходы к реализации сбалансированной и эффективной бюджетной политики. Дис. ...д-ра экон. наук. М.; 2018. 424 с.
15. Лавров А.М. Бюджетная реформа в России: от управления затратами к управлению по результатам. М.: КомКнига; 2005. 300 с.
16. Пенчук А.В., Бегчин Н.А. Реализация программно-целевых инструментов на федеральном уровне: анализ, проблемы и перспективы. *Аудит и финансовый анализ*. 2016;(2):343-348.
17. Robinson M., ed. Performance budgeting: Linking funding and results. Basingstoke: Palgrave Macmillan; 2007. 520 p. DOI: 10.5089/9780230553569.071
18. Лавров А.М. Среднесрочное бюджетирование, ориентированное на результаты: международный опыт и российские перспективы. *Финансы*. 2004;(3):9-14.
19. Brumby J., Hemming R. Medium-term expenditure frameworks. In: Allen R., Hemming R., Potter B.H., eds. The international handbook of public financial management. London: Palgrave Macmillan; 2013:219-236. DOI: 10.1057/9781137315304_11
20. Robinson M. Programme classification for performance-based budgeting: How to structure budgets to enable the use of evidence. Washington, DC: The World Bank; 2013. 64 p. URL: https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/performance_based_budgeting_bb.pdf
21. Allen R., Hemming R., Potter B.H., eds. The international handbook of public financial management. London: Palgrave Macmillan; 2013. 881 p. DOI: 10.1057/9781137315304
22. Глазьев С.Ю. Дополнение системы стратегического планирования источниками финансирования. *Стратегирование: теория и практика*. 2023;3(3):261-276. DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-3-261-276
23. Болдырев О.Ю. Стратегическое управление социально-экономическим развитием: конституционно-правовые аспекты. *Конституционное и муниципальное право*. 2024;(4):21-29. DOI: 10.18572/1812-3767-2024-4-21-29
24. Климанов В.В. Стратегирование и бюджет: больше гибкости. *Бюджет*. 2024;(6):58-59.
25. Ленчук Е.Б. Стратегическое планирование в России: проблемы и пути решения. *Инновации*. 2020;(2):24-28. DOI: 10.26310/2071-3010.2020.256.2.003
26. Аганбегян А.Г. О необходимости планирования в новой России. *Вопросы политической экономии*. 2021;(2):27-44. DOI: 10.5281/zenodo.5040286
27. Глазьев С.Ю. О создании систем стратегического планирования и управления научно-техническим развитием. *Инновации*. 2020;(2):14-23. DOI: 10.26310/2071-3010.2020.256.2.002
28. Бухвальд Е.М. Основы государственной политики в сфере стратегического планирования: нерешенные проблемы. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2022;(1):32-49. DOI: 10.52180/2073-6487_2022_1_32_49
29. Евстафьева Ю.В. Проблемы развертывания системы государственного стратегического планирования в Российской Федерации. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2019;(75):48-66.
30. Дмитриев М.Э., Крапиль В.Б. Тернистый путь стратегического планирования в современной России. *Государственная служба*. 2020;22(2):22-34. DOI: 10.22394/2070-8378-2020-22-2-22-34
31. Клепач А.Н. Поворот к стратегическому планированию: тернии и перспективы. *Вопросы политической экономии*. 2016;(1):44-63.

32. Ленчук Е.Б., Филатов В.И. Стратегическое планирование как инструмент снижения неопределенности в условиях глобальной экономической трансформации. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2023;(4):7-24. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_4_7_24
33. Крупнов Ю.А., Сильвестров С.Н., Старовойтов В.Г. Проблемы и противоречия стратегического планирования. *Российский экономический журнал*. 2022;(6):15-30. DOI: 10.33983/0130-9757-2022-6-15-30
34. Климанов В.В., Будаева К.В., Сафина А.И., Яговкина В.А. Региональное стратегирование, прогнозирование и программирование в Российской Федерации. Ежегодный доклад. М.: ИРОФ; 2019. 100 с.
35. Бегчин Н.А. Новая система управления государственными программами: первые итоги. *Финансы*. 2023;(2):3-9.
36. Труненков С. Экономика данных в налоговой политике региона. 2024. URL: https://static.cnews.ru/img/files/2024/06/24/10.trunenkov_doklad_-_ekonomika_dannyh_npr.pdf
37. Kristensen J.K., Bowen M., Long K., Mustapha S., Zrinski U., eds. PEFA, public financial management, and good governance. Washington, DC: The World Bank; 2019. 169 p. URL: <https://www.pefa.org/sites/pefa/files/resources/downloads/9781464814662.pdf>
38. del Paso L.R., Pattanayak S., Uña G., Tourpe H. Digital solutions guidelines for public financial management. IMF Technical Notes and Manuals 2023;(7). URL: <https://www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2023/10/06/Digital-Solutions-Guidelines-for-Public-Financial-Management-537781>
39. Братченко С.А. Несогласованность целей в государственном управлении. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2023;(6):78-108. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_6_78_108
40. Тебекин А.В. Проблемы стратегического планирования при определении процессов социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. *Теоретическая экономика*. 2022;(3):36-51. DOI: 10.52957/22213260_2022_3_36
41. Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения. М.: Счетная палата РФ; 2021. 118 с.

REFERENCES

1. Burak P.I. State planning as a tool for implementing Russia's economic policy in new geostrategic conditions. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2023;242(4):54-78. (In Russ.). DOI: 10.38197/2072-2060-2023-242-4-54-78
2. Buzgalin A., Kolganov A. Planification: Potential and role in XXI century market economy. *Voprosy ekonomiki*. 2016;(1):63-80. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2016-1-63-80
3. Glazyev S. Yu., Yakovets Yu.V., eds. Foreign experience of state forecasting, strategic planning and programming. Moscow: The State University of Management; 2008. 124 p. (In Russ.).
4. Zhitkov V.A. Methodological and institutional contours of the state planning system. *Ekonomist*. 2018;(1):14-28. (In Russ.).
5. Kudryashova E.V. State planning in modern Russia: Legal aspects. *Aktual'nye problemy rossiiskogo prava = Actual Problems of Russian Law*. 2010;(3):83-94. (In Russ.).
6. Kurbatov I.A. State planning as a way to achieve the goals of social state. *Gosudarstvennaya vlast' i mestnoe samoupravlenie = State Power and Local Self-Government*. 2016;(2):11-15. (In Russ.).
7. Lugovskoy R.A., Tsvetkova T.B. Planning and management of socio economic development of Russia. St. Petersburg: Russian State Hydrometeorological University; 2011. 110 p. (In Russ.).
8. Molchanov I.N., Molchanova N.M. Planning in Russia: Origins and perspectives. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal*. 2022;(90):59-73. (In Russ.). DOI: 10.24412/2070-1381-2022-90-59-73
9. Nozdreva R.B. Market economy and state planning: Experience of foreign countries. *Vestnik MGIMO-Universiteta = MGIMO Review of International Relations*. 2015;(6):216-224. (In Russ.).
10. Rastyannikova E.V. State planning of economic development in the BRICS countries. *Vostochnaya analitika = Eastern Analytics*. 2016;(3):20-35. (In Russ.).
11. Klimanov V.V., Mikhailova A.A. Budget programs and strategies. *Obshchestvennye finansy = Public Finance*. 2014;(30):9-62. (In Russ.).

12. Dobrolyubova E.I., Yuzhakov V.N., Alexandrov O.V. Implementation of the performance management as a part of administrative reform in Russia: Towards the creation of a new model of public administration. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2014;(2):28-47. (In Russ.).
13. Greenhouse S.M. The planning-programming-budgeting system: Rationale, language, and idea-relationships. *Public Administration Review*. 1966;26(4):271-277. DOI: 10.2307/973298
14. Kudrin A.L. Theoretical and methodological approaches to implementing a balanced and effective budgetary policy. Doct. econ. sci. diss. Moscow; 2018. 424 p. (In Russ.).
15. Lavrov A.M. Budget reform in Russia: From cost management to results-based management. Moscow: KomKniga; 2005. 300 p. (In Russ.).
16. Penchuk A.V., Begchin N.A. Implementation of program-target tools at the federal level: Analysis, problems and prospects. *Audit i finansovy analiz = Audit and Financial Analysis*. 2016;(2):343-348. (In Russ.).
17. Robinson M., ed. Performance budgeting: Linking funding and results. Basingstoke: Palgrave Macmillan; 2007. 520 p. DOI: 10.5089/9780230553569.071
18. Lavrov A.M. Medium-term results-oriented budgeting: International experience and Russian perspectives. *Finansy = Finance*. 2004;(3):9-14. (In Russ.).
19. Brumby J., Hemming R. Medium-term expenditure frameworks. In: Allen R., Hemming R., Potter B.H., eds. The international handbook of public financial management. London: Palgrave Macmillan; 2013:219-236. DOI: 10.1057/9781137315304_11
20. Robinson M. Programme classification for performance-based budgeting: How to structure budgets to enable the use of evidence. Washington, DC: The World Bank; 2013. 64 p. URL: https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/performance_based_budgeting_bb.pdf
21. Allen R., Hemming R., Potter B.H., eds. The international handbook of public financial management. London: Palgrave Macmillan; 2013. 881 p. DOI: 10.1057/9781137315304
22. Glazyev S. Yu. Supplementing the system of strategic planning with funding sources. *Strategirovanie: teoriya i praktika = Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(3):261-276. (In Russ.). DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-3-261-276
23. Boldyrev O. Yu. Strategic management of socioeconomic development: Constitutional law aspects. *Konstitutsionnoe i munitsipal'noe pravo = Constitutional and Municipal Law*. 2024;(4):21-29. (In Russ.). DOI: 10.18572/1812-3767-2024-4-21-29
24. Klimanov V.V. Strategizing and budgeting: More flexibility. *Byudzhzet*. 2024;(6):58-59. (In Russ.).
25. Lenchuk E.B. Strategic planning in Russia: Challenges and Solutions. *Innovatsii = Innovations*. 2020;(2):24-28. (In Russ.). DOI: 10.26310/2071-3010.2020.256.2.003
26. Aganbegyan A.G. The necessity for planning in the new Russia. *Voprosy politicheskoi ekonomii = Problems in Political Economy*. 2021;(2):27-44. (In Russ.). DOI: 10.5281/zenodo.5040286
27. Glazyev S. Yu. On the creation of systems of strategic planning and management of scientific and technological development. *Innovatsii = Innovations*. 2020;(2):14-23. (In Russ.). DOI: 10.26310/2071-3010.2020.256.2.002
28. Buchwald E.M. Inresolved issues of “public policy framework for strategic planning”. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2022;(1):32-49. (In Russ.). DOI: 10.52180/2073-6487_2022_1_32_49
29. Yevstafyeva Yu.V. Challenges of state strategic planning system implementation in the Russian Federation. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal*. 2019;(75):48-66. (In Russ.).
30. Dmitriev M.E., Krapil V.B. Thorny way of strategic planning in modern Russia. *Gosudarstvennaya sluzhba = Public Administration*. 2020;22(2):22-34. (In Russ.). DOI: 10.22394/2070-8378-2020-22-2-22-34
31. Klepach A.N. A shift towards strategic planning: Thorns and prospects. *Voprosy politicheskoi ekonomii = Problems in Political Economy*. 2016;(1):44-63. (In Russ.).
32. Lenchuk E.B., Filatov V.I. Strategic planning as a tool for reducing uncertainty in context of global economic transformation. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2023;(4):7-24. (In Russ.). DOI: 10.52180/2073-6487_2023_4_7_24
33. Krupnov Yu.A., Silvestrov S.N., Starovoitov V.G. Strategic planning problems and contradictions. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*. 2022;(6):15-30. (In Russ.). DOI: 10.33983/0130-9757-2022-6-15-30

34. Klimanov V.V., Budaeva K.V., Safina A.I., Yagovkina V.A. Regional strategizing, forecasting, and programming in the Russian Federation. Annual report. Moscow: Institute for Public Finance Reform; 2019. 100 p. (In Russ.).
35. Begchin N.A. New system for managing government programs: First results. *Finansy = Finance*. 2023;(2):3-9. (In Russ.).
36. Trunenkov S. Data economy in the region's tax policy. 2024. URL: https://static.cnews.ru/img/files/2024/06/24/10.trunenkov_doklad_-_ekonomika_dannyh_npr.pdf (In Russ.).
37. Kristensen J.K., Bowen M., Long K., Mustapha S., Zrinski U., eds. PEFA, public financial management, and good governance. Washington, DC: The World Bank; 2019. 169 p. URL: <https://www.pefa.org/sites/pefa/files/resources/downloads/9781464814662.pdf>
38. del Paso L.R., Pattanayak S., Uña G., Tourpe H. Digital solutions guidelines for public financial management. IMF Technical Notes and Manuals 2023;(7). URL: <https://www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2023/10/06/Digital-Solutions-Guidelines-for-Public-Financial-Management-537781>
39. Bratchenko S.A. Inconsistency of goals in state governance. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2023;(6):78-108. (In Russ.). DOI: 10.52180/2073-6487_2023_6_78_108
40. Tebekin A.V. Problems of strategic planning in determining the processes of socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2030. *Teoreticheskaya ekonomika = Theoretical Economics*. 2022;(3):36-51. (In Russ.). DOI: 10.52957/22213260_2022_3_36
41. Baiteryakov S.V., Baryshnikova A.V., Kopytok V.K., Filippova A., Shubina D.O. Personnel policy in the civil service: Current problems and necessary changes. Moscow: Accounts Chamber of the Russian Federation; 2021. 118 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Татьяна Ивановна Виноградова — кандидат политических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Российская Федерация
<https://orcid.org/0009-0003-5128-2060>
t9095115@yandex.ru

Tatyana I. Vinogradova — Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof. at Management and Public Administration Department, St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russian Federation
<https://orcid.org/0009-0003-5128-2060>
t9095115@yandex.ru

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 20.01.2025; после рецензирования 26.02.2025; принята к публикации 08.04.2025.
Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 20.01.2025; revised on 26.02.2025 and accepted for publication on 08.04.2025.
The author read and approved the final version of the manuscript.*

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-53-67
УДК 338.22.021.4(351.82)(045)
JEL M48, K23

Бережливое регулирование в публичном управлении: предпосылки применения и основное содержание

И.И. Рахмеева^а, М.Ю. Андронов^б

^а Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация;

^б Компания «Аскорт», Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются вопросы применения подходов бережливого мышления в публичном управлении. Актуальность данной проблемы обусловлена потребностью государства в снижении издержек как самого регулирования, так и принятия решений, что концептуализируется в Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. **Цель** исследования заключалась в обосновании перспективности внедрения принципов бережливого регулирования в публичном управлении в России в среднесрочной перспективе. В ходе работы были решены такие **задачи**, как сопоставление подходов к коллективному регулированию с методологической точки зрения; определение содержания концепции бережливого регулирования и описание эффектов от его внедрения в публичном управлении на примере организаций финансовой сферы. Авторы использовали **методологию**, основанную на теориях коллективного принятия решений, бережливого управления, общественно-государственного управления и нового публичного управления. Информационную основу составили документы и данные нормативной правовой базы справочных систем и официального сайта Банка России. В ходе работы были обозначены перспективы дальнейшего внедрения предлагаемого подхода. Полученные результаты могут быть использованы как органами государственной власти, так и руководством Банка России в своей непосредственной деятельности, а также исследователями в сфере государственного управления в качестве теоретического базиса для прикладных работ. Применение в практике публичного управления принципов и инструментов бережливого регулирования, предложенных авторами по **результатам** исследования, позволит повысить эффективность принимаемых управленческих решений с учетом нюансов, присущих отдельным отраслям.

Ключевые слова: бережливое регулирование; бережливое управление; бережливое государство; технологии публичного управления; коллективное управление; регулирование финансовой сферы; микрофинансовые организации; умное регулирование; общественно-государственное управление; новое государственное управление

Для цитирования: Рахмеева И.И., Андронов М.Ю. Бережливое регулирование в публичном управлении: предпосылки применения и основное содержание. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(2):53-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-53-67

ORIGINAL PAPER

Lean Regulation in Public Administration: Preconditions for Implementation and Main Content

I.I. Rakhmееva^a, M.Yu. Andronov^b

^a Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation

^b Askort Company, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

This article examines the application of lean thinking approaches in public administration. The relevance of this issue is driven by the state's need to reduce the costs of both regulation itself and decision-making, a goal that is conceptualized in the Unified Plan for Achieving the National Development Goals of the Russian Federation until 2030 and beyond, up to 2036. The purpose of the paper is to substantiate the prospects of introducing lean regulation in public administration in Russia in the medium term. The research addressed several tasks, including a methodological comparison of approaches

© Рахмеева И.И., Андронов М.Ю., 2025

to collective regulation; defining the concept of lean regulation; and describing the effects of its implementation in public administration, with a focus on organizations in the financial sector. The authors employed a methodology based on theories of collective decision-making, lean management, public-private governance, and new public management. The information base included documents and data from legal reference systems and the official website of the Bank of Russia. The study outlines the future potential of applying the proposed approach. The results may be useful both to government authorities and the management of the Bank of Russia in their operations, as well as to researchers in the field of public administration as a theoretical foundation for applied work. Applying the principles and tools of lean regulation, as proposed by the authors, in public administration practice will improve the effectiveness of managerial decisions while taking into account the specific characteristics of individual sectors.

Keywords: lean regulation; lean management; lean government; public administration technologies; collective management; financial sector regulation; microfinance organizations; smart regulation; public-private governance; new public administration

For citation: Rakhmeeva I.I., Andronov M.Yu. Lean regulation in public administration: Preconditions for implementation and main content. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(2):53-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-53-67

ВВЕДЕНИЕ

Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. (далее — Единый план) декомпозировал показатели и задачи по каждой из них. Так, в число приоритетов национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» вошло вовлечение предприятий несырьевых отраслей экономики, государственных и муниципальных предприятий в осуществление проектов, направленных на повышение производительности труда. Реализация этого направления на системном уровне предполагается в том числе благодаря:

- снижению административных издержек организаций, осуществляющих предпринимательскую и иные виды деятельности;
- работе государственных структур по увеличению выработки, в том числе с помощью внедрения инструментов бережливого производства¹.

При этом в Едином плане актуализируется задача как перехода на бережливые технологии самих органов власти, так и снижения административных издержек как факторов низкой производительности², что делает крайне актуальной разработку теоретико-методической платформы бережливого (то есть непрерывно стремящегося к устранению

избыточных регуляторных барьеров) регулирования в публичном управлении.

Последнее в данной статье понимается как действия в целях обеспечения общественных потребностей и интересов субъекта управления в рамках возложенных на него общественно-значимых полномочий.

В развитых странах на современном этапе публичное управление априори подразумевает вовлечение групп интересов в процедуру принятия управленческих решений для обеспечения справедливого и одновременно эффективного общественного выбора. Такая картина характерна как для постсоветских стран (о чем говорят ученые И. Д. Тургель и А. Ж. Панзабекова [2]), так и для России, поскольку, как отмечают отечественные эксперты, «...необходимо формировать механизмы, стимулирующие взаимную лояльность власти и бизнеса. Нужно обеспечивать ответственность перед местным сообществом как власти, так и бизнеса» [3, с. 162]. По мнению И. И. Смотрицкой «в результате постепенного расширения участия институтов гражданского общества в процессе принятия управленческих решений, развития принципов “позитивного сотрудничества” сформируются предпосылки для ограничения возможности ошибочных решений и, как следствие, — повышения эффективности государственного управления» [4, с. 246].

Процесс коллективного принятия решений на практике сталкивается с множеством трудностей и ограничений — еще классики утверждали невозможность его осуществления при наличии более двух альтернатив и разных индивидуальных предпочтениях [теорема (парадокс) Эрроу].

Всплеск практического интереса к обеспечению и обоснованию эффективных подходов к при-

¹ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. С. 169. URL: <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICрхWknEXeTfQdmcFHNei2FhcR 0A.pdf> (дата обращения: 09.01.2025).

² В терминологии бережливого подхода для их определения используется японское слово «муда, означающее потери, неоправданные расходы, любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности» [1].

нению совместных решений притягивает теоретиков. При этом вслед за научно-техническим прогрессом, повсеместным распространением ИТ-технологий, трансформацией общественных отношений, проведением череды административных реформ в России усиливается потребность в обосновании новых принципов и инструментов публичного управления, которые позволят в условиях экономической стагнации (и даже стагфляции) повысить эффективность регулирования при одновременном сокращении затрат общества на его реализацию. Поэтому на протяжении последнего десятилетия в публикациях российских специалистов, посвященных вопросам совместного принятия решений, направленных на сбалансированные общественные выгоды и издержки регулируемых лиц, появляются и развиваются различные концепции и формируется соответствующая терминология.

В настоящей статье рассматривается концепция бережливого регулирования (БерРег) в публичном управлении (как один из возможных ответов на вызовы, стоящие перед нашей страной в конце первой четверти XXI в.) с целью обоснования перспективности ее внедрения в среднесрочной перспективе.

В ходе проведенного исследования были последовательно решены следующие задачи:

1. С методологической точки зрения сопоставлены наиболее распространенные подходы к коллективному регулированию, предлагаемые российскими учеными.
2. Определено содержание БерРег.
3. Рассмотрены эффекты от внедрения бережливого регулирования в публичном управлении на примере организаций финансовой сферы.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ БАЗИС

Чтобы говорить о современных концепциях, рассмотрим историю вопроса и методологические предпосылки популярных в настоящее время рассуждений.

В конце девятнадцатого столетия сложилось два противоборствующих тренда в интерпретации общественного интереса. Первый — методологический холизм, признававший категорию «коллективные потребности» в качестве фундаментальной основы. Второй — методологический индивидуализм, отрицавший саму возможность существования интересов, отличных от агрегата

предпочтений индивидуумов, и именно этот подход главенствовал целый век.

В конце двадцатого столетия давняя дискуссия привела к принятию научным сообществом методологического релятивизма, предполагающего сосуществование как индивидуальных, так и коллективных предпочтений, которые формируются соответствующими институтами, организующими общественный выбор [5]. Академик РАН А.Д. Некипелов обозначил важную «ловушку цикличности»: «Общественному выбору должен предшествовать общественный выбор о том, каким образом этот выбор совершать» [6], что подразумевает определение способа «бинарных (парных) сопоставлений членами общества его возможных состояний» либо принципа принятия решений, опирающихся «на функцию общественного благосостояния (полезности)» [7, с. 40].

В России происходит конструирование институтов коллективного регулирования или принятия управленческих решений. Административные реформы последних лет были нацелены на переориентирование публичного управления согласно принципам «умного регулирования» [8], общественно-государственного управления (англ. *good governance*) [9] и нового публичного управления (англ. *new public management*) [10]. Первым шагом должно стать решение концептуального вопроса, на основе каких методологических принципов будет строиться коллективное принятие решений в публичном управлении, ввиду того что несоответствие формальных правил и неформальных институциональных установок общества может привести к недостижению ожидаемых результатов от проводимых реформ. Таким образом, необходимо определиться с типом отечественного институционального коллективного выбора.

К какому варианту склонилось то или иное общество? Ответ можно найти в глобальном исследовании «Всемирный обзор ценностей»³. Согласно диаграмме Инглхарта–Вельцеля⁴ Россия находится в группе ортодоксальной Европы на одном уровне по секулярным ценностям с Китаем, католической Европой (Италия, Франция) и англо-саксонскими

³ Всемирный обзор ценностей. Исследовательский проект. URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

⁴ Культурная карта мира Инглхарта–Вельцеля — это диаграмма культурных ориентаций, составленная по результатам исследований социологов Рональда Инглхарта, Кристиана Вельцеля и их соавторов.

странами. По горизонтальной шкале, отражающей ценности выживания/самовыражения, наша страна близка с Китаем, противоположна католической Европе и крайне далека от англо-саксонских стран. Эти данные отражают уровень толерантности и доверия, гражданской активности и самовыражения. На полюсе, где расположилась Россия, находятся общества, склонные к авторитарным политическим взглядам, установлению общих ценностей и целей сверху, и, соответственно, в них более эффективно работают инструменты, построенные на принципах холизма.

Еще К. Маркс относил русскую общину к азиатскому типу, поскольку она основана на началах коллективизма и патриархального управления [11, с. 701]. Советский период характеризовался насаждением еще более глубокого коллективизма со стороны государства. За 30 лет рыночных отношений в России индивидуалистские взгляды в целом стали сильнее. Вместе с тем идеи коллективизма не ушли, а даже усилились в период пандемии, СВО и санкционного давления на фоне необходимости выживания.

В целом можно говорить о том, что более успешными и эффективными в российском государственном управлении будут институты, построенные на принципах методологического холизма.

В *табл. 1* представлено сравнение современных концепций публичного управления (построенного на основе коллективного принятия управленческих решений), разработанных отечественными учеными. В том числе указаны базовые институты и практические механизмы их реализации, исходя из практики российского государственного управления.

Все рассмотренные концепции опираются как на идеи вовлечения гражданского общества в процесс принятия решений, так и на стремление к балансу интересов различных групп. Но вместе с тем они различаются по целевым ориентирам: выявить ожидания общества и соответствовать им (индивидуалистический подход) или совместно сформировать эти коллективные ожидания (холистический подход).

Авторы статьи предлагают в качестве ответа на вызовы современности концепцию бережливого регулирования (англ. *Lean regulation*) — применение бережливых технологий в регуляторной политике, то есть организация процессов принятия

решений (в том числе по оптимизации содержания правовых норм) и выполнение последних за счет объединения всех заинтересованных сторон (включая адресатов регулирования, их объединений, поставщиков регуляторных технологий, экспертного и научного сообщества) на базе стремления к постоянному совершенствованию и устранению потерь. Большие перспективы во внедрении подходов БерРег открывает современный уровень развития информационных технологий и формирующейся базы больших данных [18, 19].

Следует уточнить, что ответственность за результат сохраняется за государством, поскольку коллективное управление — не перекалывание функций и ответственности на гражданское общество, а именно совместный поиск решения, осуществляемый под руководством высококомпетентного профессионала — госслужащего. Это позволит исключить ситуации, когда «под флагом использования аутсорсинга и аналогичных инструментов государственные и муниципальные органы избавляются от тех или иных полномочий, что приводит в итоге к ослаблению государственного контроля и надзора за соответствующими сферами» [20, с. 186].

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ ИНСТИТУТОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ БЕРЕЖЛИВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Как сказано выше, в настоящее время в России задан ориентир на вовлечение общества в принятие и обсуждение управленческих решений. Бережливое регулирование, построенное в том числе на холистических принципах, способно эффективно ответить вызовам, характерным для современного этапа развития государственного управления в нашей стране.

Суть концепции бережливого регулирования — постоянный поиск и реализация возможностей для повышения степени достижения его целей и устранения излишних затрат, связанных с регулированием и контролем предпринимательской и иной экономической деятельности, а также вовлечением всех заинтересованных сторон, то есть процесс непрерывного улучшения регуляторной политики [21].

Разработка содержания концепции БерРег ведется на базе утвержденных в России национальных стандартов (ГОСТов) по теме «Бережливое

Таблица 1 / Table 1

Современные концепции публичного управления, базирующиеся на коллективном принятии управленческих решений / Modern Concepts of Public Administration Based on Collective Managerial Decision-Making

<p>Название концепции (методологический базис)/ Цель управленческого подхода / Name of the concept (methodological basis)/ Purpose of the management approach</p>	<p>Принципы / Principles</p>	<p>Особенности, институты / Features, institutions</p>
<p>Консенсусная, коллаборативная демократия (И)^а / Сокращение рисков ошибочных решений [12]</p>	<p>Участие представителей всех групп в принятии решений. Создание коалиционного правительства, представляющего интересы всех групп населения. Включенность различных сегментов общества в управленческий процесс. Пропорциональность политического представительства в управлении</p>	<p>Институты диалога, позитивного сотрудничества, компромисса и частичного устранения разногласий между группами интересов</p>
<p>Солидарное управление (X)^б / Принятие решений, соответствующих ценностным установкам общества [13]</p>	<p>Экономическая солидарность как конституционная ценность. Ориентация общественного выбора на народные ценности. Ведущая роль (инициатива) государства в объединении общества. Высокая гражданская ответственность</p>	<p>Институты солидарности, толерантности, компромисса, кооперации, социального сотрудничества и договоров, добровольных обществ</p>
<p>Общественно-государственное управление (И) / Соответствие ожиданиям общества и достижение общественно полезных результатов [14]</p>	<p>Разделение ответственности между государством, гражданским обществом и рынком. Сбалансированность представительства экспертов и групп. Профессионализм и общественное признание экспертов. Возможность быть услышанным и обязательство государства дать качественный ответ. Открытость, транспарентность, инклюзивность. «Умное» регулирование</p>	<p>Институты координации, компромисса, внутреннего общественного и внешнего контроля, публичной отчетности. Государство как «менеджер власти», цифровое правительство как экосистема взаимодействия</p>
<p>Распределенное управление (И) / Формирование политики, максимально отражающей социальную действительность [15]</p>	<p>Использование технологии распределенных реестров. Добровольное вовлечение специалистов разного профиля</p>	<p>Институты краудсорсинга, координации, аккумуляции распределенной информации</p>
<p>(Нео) корпоративизм (X) / Поддержание устойчивой системы общества и распределения [16]</p>	<p>Слияние государственного аппарата, работодателей и профсоюзов. Неконкурентность и иерархическая упорядоченность функциональных официально признанных государством групп интересов. Монополия сообществ на представительство в своей области в обмен на известный контроль за подбором лидеров и артикуляцией требований</p>	<p>Институты коалиций, ассоциаций и профсоюзов, представительства, институты крупных промышленных групп и государственных корпораций, институты лояльности власти, конкуренция</p>

Окончание таблицы 1 / Table 1 (continued)

Название концепции (методологический базис)/ Цель управленческого подхода / Name of the concept (methodological basis)/ Purpose of the management approach	Принципы / Principles	Особенности, институты / Features, institutions
Ноообщество (X)/ Движение к новому индустриальному обществу (преодоление цивилизационного кризиса) [17]	Построение выбора на коллективистской критериальной базе и принятие индивидом таких норм (нооценностей), как индивидуальные предпочтения. Превалирование гуманистической культуры, идеалистических ценностей над материальными. Опора на знаниеемкие технологии	Институты социализации общества, институты интеграции, институты солидарности (вместо конкуренции)
Нравственная экономика (X)/ Обеспечение взаимосвязанного устойчивого развития общества и экономики на духовно-нравственных началах	Приоритет духовно-нравственного здоровья нации. Триединая система государства, общества и экономики. Индивидуальность каждой страны, предполагающая в том числе наличие уникальных представлений о совести и миссии. Нравственность и совесть как критерии поведения индивида (а не внешние ограничители)	Институты взаимной ответственности и подотчетности государства, общества и хозяйствующих субъектов, национального имущества и социального дивиденда

Источники / Source: составлено авторами на основе [12–17] / compiled by authors based on [12–17].

Примечание / Note: а – И – индивидуализм; б – X – холизм / a - I - individualism; b – X – holism.

производство»⁵, с учетом отечественных [19–21] и зарубежных [22–24] практик применения таких технологий в государственном управлении.

Элементы бережливого подхода, выделенные авторами, представлены на (рис. 1).

Ценность — это полезность для общества результатов регуляторной политики. Например, защита

⁵ ГОСТ Р 56020–2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200174885>; ГОСТ Р 56407–2023 «Бережливое производство. Основные инструменты и методы их применения». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1303625452>; ГОСТ Р 56404–2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200179301>; ГОСТ Р 56406–2021 «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200179302?ysclid=m9k5eqjrfm260087326>; ГОСТ Р 56906–2016 «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200133736>; ГОСТ Р 56907–2016 «Бережливое производство. Визуализация». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200133737>; ГОСТ Р 56908–2016 «Бережливое производство. Стандартизация работы». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200133738>; ГОСТ Р 57524–2017 «Бережливое производство. Поток создания ценности». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200146135>

охраняемых законом ценностей⁶, создание условий для эффективной экономической деятельности, повышение уровня жизни граждан.

Поток создания ценности состоит из таких укрупненных действий, как:

1. Разработка регуляторных требований: определение цели и вариантов ее достижения; оценка регулирующего воздействия; выбор наиболее оптимального варианта; формулировка содержания правовой нормы, утверждение.

2. Определение ответственности за несоблюдение.

3. Исполнение адресатами регулирования правовых норм.

4. Контроль соблюдения требований.

Анализ потока создания ценности регуляторной политики позволяет классифицировать виды потерь (табл. 2).

На основе структуры принципов, изложенных в ГОСТ Р 56020–2020, путем адаптации к осо-

⁶ Федеральный закон «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» от 31.07.2020 № 247-ФЗ. Ч. 1, ст. 5. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358670/

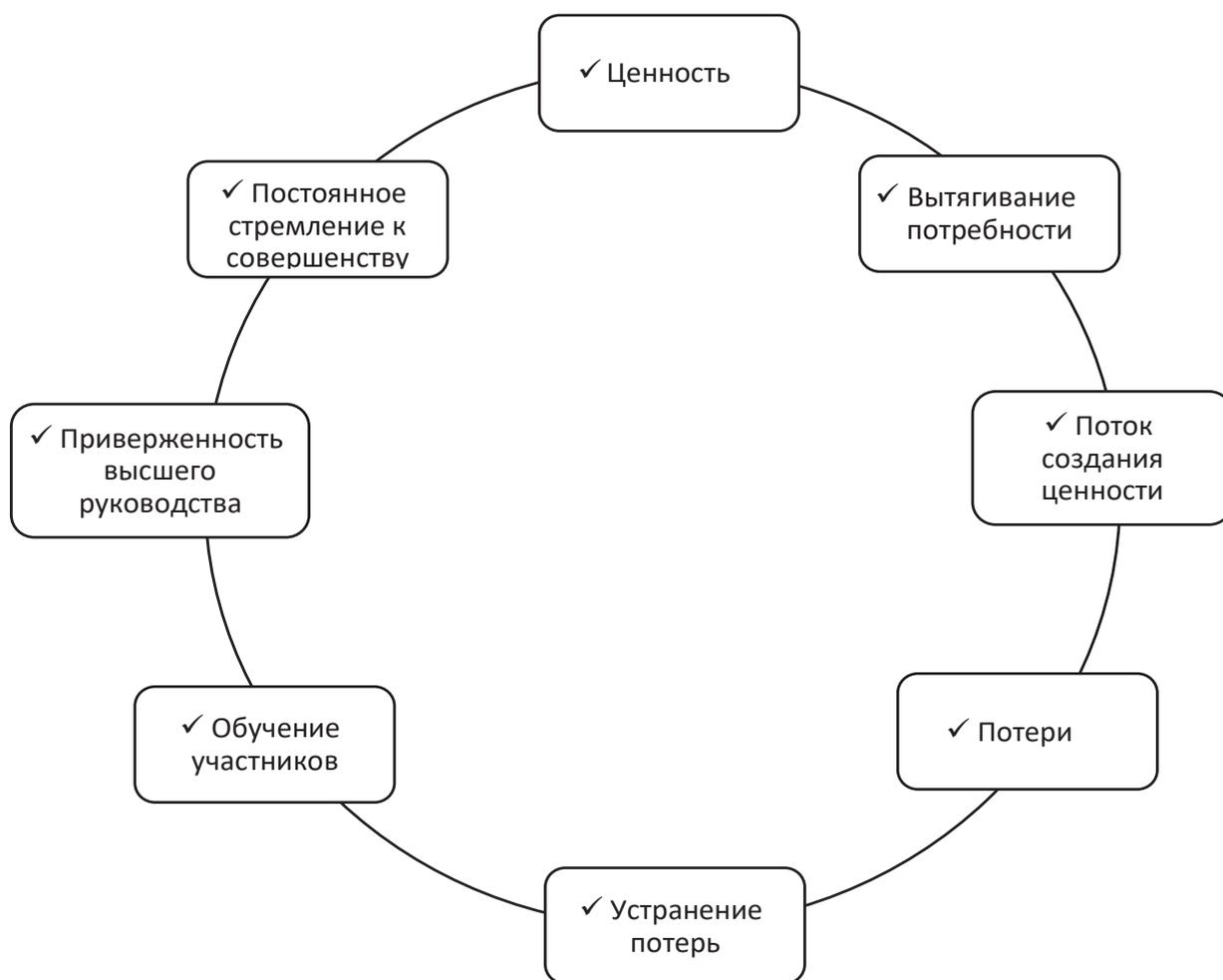


Рис. 1 / Fig. 1. Ключевые элементы бережливого подхода / Key Elements of Lean Approach

Источник / Source: составлено авторами на основе [1] / compiled by the authors based on [1].

бенностям регуляторной политики построена система принципов БерРег в публичном управлении (рис. 2).

РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Обратимся к примеру позитивной практики взаимодействия поднадзорных организаций с Банком России по оптимизации регулирования на примере его требований к электронной отчетности микрофинансовых организации (МФО).

Благодаря системному диалогу между участниками регулирования определен элемент процесса выполнения требования, корректировка которого позволила повысить качество сдаваемой отчетности и сократить затраты. Факторами успеха стали:

- нацеленность на поиск и устранение потерь («муда») в процессе регулирования при четком понимании целей, ценности и обеспечивающих ее результатах регулирования — соответствие принципам «Организация потока создания ценности для общества» и «Вытягивание»;
- обоснование предложений со стороны объединенных адресатов регулирования — принцип «Принятие решений, основанных на фактах»;
- готовность регулятора к приему, анализу и дальнейшей реализации предложений по совершенствованию — принципы «Признание существующих проблем и сокращение потерь» и «Построение взаимодействия на основе уважения к человеку».

Рассмотрим более детально анализируемое регуляторное требование и процесс его модернизации.

Таблица 2 / Table 2

Классификация потерь в публичном управлении / Classification of Losses in Public Administration

Виды потерь по классам / Types of losses by class					
Класс 1. Дефекты целеполагания регулирования					
Неопределенность и неverifiedность цели регулирования	Несоответствие непосредственного результата (НР) плану	Невозможно оценить достижение НР по совокупности показателей	Невозможно оценить выполнение каждого из показателей НР	Невозможно предостерегаемым этими обязательствами требованиями	Издержки достижения НР не минимальны в сравнении с другими вариантами регулирования
Класс 2. Дефекты содержания правовых норм					
Несоответствие содержания любого из элементов нормы достижению НР	Элемент нормы необязателен для достижения НР	Отсутствие правовой определенности	Дублирование требований, противоречия между ними	Принятие решения без участия адресатов регулирования	
Класс 3. Дефекты условий исполнения требований					
Требования не доведены до сведения регулируемых лиц	Частое изменение регуляторных требований	Нетехнологичность требований, несоответствие современному уровню развития науки, техники и технологий	Недостаточные условия для цифровизации		
Класс 4. Потери в контрольной деятельности					
Недостаточность профилактических мероприятий, направленных на снижение риска причинения вреда (ущерба)			Несоразмерность выбираемых контрольных мероприятий вреду (ущербу), который причинен или может быть причинен охраняемым законом ценностям		
Класс 5. Потери общего характера					
Ожидание (информации, людей, ресурсов и пр.) в потоке создания ценности	Проверка (результата, квалификации и пр.)	Переделка (исправление первоначального результата вследствие любых причин)	Дублирование (одинаковые действия выполняются в разных местах)	Перемещение (людей, информации и пр.)	Неэффективность ресурсов

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Применение концепции БерРег как осознанный стратегический выбор высшего руководства	Ориентация на создание ценности (увеличения полезности) для общества	Организация потока создания ценности для общества
Непрерывное совершенствование всех аспектов (увеличение ценности, улучшение потока создания ценности, сокращение потерь)	Вытягивание, понимаемое как обеспечение ровно такого объема результатов, какой требуется обществу, и только тогда, когда требуется	Встроенное качество, в том числе на этапах целеполагания, проектирования правовой нормы, оценки регулирующего воздействия
Признание существующих проблем и сокращение потерь	Визуализация и прозрачность процесса создания ценности	Построение взаимодействия на основе уважения к человеку
Вовлечение и развитие всех заинтересованных сторон	Принятие решений, основанных на фактах	Долговременные отношения с поставщиками кадров, регуляторных технологий

Рис. 2 / Fig. 2. Система принципов БерРег в публичном управлении/
System of Lean Regulation Principles in Public Administration

Источник / Source: согласно ГОСТ Р 56020–2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь». URL: <https://clck.ru/3LSjRG> / according to GOST R 56020–2020 “Lean manufacturing. Basic provisions and vocabulary”. URL: <https://clck.ru/3LSjRG>

Банк России определяет состав и содержание основных отчетов МФО⁷. Они должны представлять

⁷ Указание Банка России от 16.11.2022 № 6316-У. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_443215/; Указание Банка России от 28.06.2024 № 6789-У URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_481729/; Положение Банка России от 25.10.2017 № 613-П (ред. от 18.09.2023) «О формах раскрытия информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности некредитных финансовых организаций и порядке группировки счетов бухгалтерского учета в соответствии с показателями бухгалтерской (финансовой) отчетности» (зарегистрировано в Минюсте России 11.12.2017 № 49204). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282988/; Положение Банка России от 25.10.2017 № 614-П (ред. от 02.10.2024) «О формах раскрытия информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности микрофинансовых организаций, кредитных потребительских кооперативов, сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов, жилищных накопительных кооперативов, ломбардов и порядке группировки счетов бухгалтерского учета в соответствии с показателями бухгалтерской (финансовой) отчетности» (зарегистрировано в Минюсте России 11.12.2017 № 49202). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282995/

отчетность (вместе с сопроводительным письмом в форме электронного документа с усиленной квалифицированной электронной подписью лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа МФО) в Банк России [через «Единый Личный Кабинет участника информационного обмена Банка России» (Личный кабинет)]⁸ или саморегулируемую организацию (СРО). По структуре электронный документ должен соответствовать файлу, формируемому «Программой-анкетой для формирования и отправки отчетности в Личный Кабинет» (Программа-анкета)⁹.

⁸ Порядок передачи отчетности через Личный кабинет представлен Банком России в видеoinструкции «Представление отчетности в Банк России». URL: https://cbr.ru/lk_uio/video_instructions/ (дата обращения: 26.12.2024 г.)

⁹ Программы и материалы подготовки электронных документов участников информационного обмена. URL: https://cbr.ru/lk_uio/fcsm/programma-anketa/ (дата обращения: 26.12.2024 г.).

Так, например, ежеквартальная бухгалтерская (финансовая) отчетность (БФО), включает в себя 4 основные формы (Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых результатах, Отчет об изменениях собственного капитала, Отчет о денежных потоках) и 47 примечаний к ним. БФО содержит свыше 8 150 количественных показателей в более чем 140 таблицах.

В случае, когда период между датой публикации релиза Программы-анкеты и сроком сдачи отчетности является недостаточным для доработки отраслевого программного обеспечения (ПО), применяемого для формирования отчетности в электронном виде, адресатам регулирования приходится готовить ее в полуавтоматическом или ручном порядке, что приводит к увеличению количества ошибок и более поздней сдаче БФО. Причина потерь — поздний выпуск обновленной Программы-анкеты. Но публиковать ее раньше не позволяют технологические и организационные условия, а также то, что изменения отчетности вступают в действие в короткие сроки. Например, с 01.01.2024 г. формы БФО изменились в соответствии с Указанием Банка России от 18.09.2023 № 6527-У¹⁰. Информация о публикации Программы-анкеты, включающей данные изменения (версия 2.16.4, сборка 0.0.0.45 от 21.02.2024 г.), появилась 29.03.2024 г.

При выработке решений необходимо учитывать особенности в отношении сектора небанковского кредитования, связанные с тем, что МФО не обладают достаточными ресурсами для разработки собственного ПО — их цифровизацию обеспечивают несколько разработчиков базового отраслевого ПО (ИТ-разработчики).

В ходе конференции «Онлайн-практикум для бухгалтеров в области микрофинансирования для представителей МФО, ломбардов и КПК», проходившей с 3 по 6 июня 2024 г., было определено следующее: регулятор готов взять на себя дополнительную задачу по предоставлению предварительной редакции Программы-анкеты тем ИТ-разработчикам, которые обеспечивают передачу электронной отчетности. Предоставление предварительного релиза этого документа всем адресатам признается нецелесообразным, так как возникают коллизии

¹⁰ Указание Банка России от 18.09.2023 № 6527-У «О внесении изменений в Положение Банка России от 25.10.2017 № 614-П» (зарегистрировано в Минюсте России 23.10.2023 № 75697). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_458549/

с тем, какую версию применять. ИТ-разработчики при этом узнают о выпуске нового релиза за 2–4 недели и одновременно выступают в роли тестировщиков определенной части Программы-анкеты.

Проведем экономический анализ предложений и предполагаемых эффектов.

МФО являются некредитными финансовыми организациями. Банк России ведет государственный реестр МФО, актуальная версия которого находится в открытом доступе¹¹. По состоянию на 26.12.2024 г. действующими являются 907 организаций, в том числе 36 микрофинансовых (МФК) и 871 микрокредитных (МКК) компаний.

Ключевой эффект реализации обозначенных предложений — повышение качества сдаваемой отчетности. Также обеспечивается снижение следующих издержек:

1. Для адресатов регулирования (МФО):

1.1. Заполнение вручную (без автоматического импорта из внешнего источника). На представленном выше примере (показатели БФО в Программе-анкете) — ежеквартально при наличии прецедента (позднее обновление Программы-анкеты).

1.2. Передача отчетности вследствие повышения рисков ошибок при ручном заполнении показателей — с вероятностью ≈4% при каждой сдаче БФО.

1.3. Общая вероятность хотя бы одной ошибки в показателях БФО ≈5% (оценка выполнена на основании экспертного мнения). Предполагается, что в ≈1% случаев ошибка не выявляется Банком России.

1.4. Сокращение времени, требуемого для исправления отчетности (если это необходимо).

1.5. Вероятность наложения предписаний и штрафов из-за нарушения сроков сдачи отчетности.

2. Для ИТ-разработчиков:

2.1. Затраты на внеплановые работы (в том числе выпуск внеочередного релиза) специалистов команды разработки отраслевого решения в размере порядка 16 чел./ч.

2.2. Снижение качества выпускаемого решения.

3. Для саморегулируемой организации (СРО):

Затраты на срочные работы по изменению загрузки отчетности.

¹¹ Реестр субъектов рынка микрофинансирования. URL: <https://cbr.ru/microfinance/registry/> (дата обращения: 26.12.2024 г.).

Таблица 3 / Table 3

**Фрагмент результатов расчета в Калькуляторе регулирующего воздействия / Fragment
of Calculation Results in the Regulatory Impact Assessment Calculator**

Калькулятор регулирующего воздействия						
Издержки адресатов регулирования (регулируемых лиц)						719 331,00
Временные издержки						719 331,00
№	Действие	Время на одно действие (t _д), чел./ч.	Частота действий в год (f _д)	Временные издержки в год, чел./ч.	Численность объектов расчета (q)	Общая сумма в год (wd), руб.
1	Внесение значений показателей БФО вручную	10,00	1,0000	10,000 000	36	703 502,00
2	Пересдача отчетности	5,00	0,0450	0,225 000	36	15 829,00
Анализ издержек и выгод (чистый социальный эффект):						-5 595 642,94

Источник / Source: составлено авторами / compiled by authors.

4. Для регулятора:

4.1. Получение менее качественной информации, ее проверка и отправка на доработку.

4.2. Затраты на возможные будущие ошибки в отчетности (а также контроль их исправления) и предписания.

На основе перечня издержек проведена их монетарная оценка с помощью «Калькулятора регулирующего воздействия»¹², разработанного Центром регуляторных компетенций Уральского государственного экономического университета и учитывающего последнее изменение методики стандартных издержек, утвержденных Минэкономразвития России. Фрагмент расчета представлен в табл. 3.

Согласно данным табл. 3 издержки уменьшатся на 5 млн руб. И это только для 36 организаций по части одного вида отчетности (БФО).

Изменения требований применяются на практике с июня 2024 г. Спустя 6 месяцев (ноябрь 2024 г.) на «XXIII Национальной конференции по микро-

финансированию и финансовой доступности»¹⁵ были подведены первые итоги, которые заключаются, в том числе, в получении ИТ-разработчиками дополнительного времени на планирование и осуществление доработки выгрузки отчетности в электронном виде, уточнении отдельных элементов обновлений (например, наличия XSD-схемы форм отчетности, разрядности показателей и др.). Эти изменения подразумевают дополнительные затраты регулятора, ИТ-разработчиков, однако способствуют:

- уменьшению количества ошибок в отчетности;
- сокращению времени на ее сдачу;
- снижению затрат адресатов регулирования более чем на 5 млн руб.

ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

В рамках задачи по сравнению современных концепций публичного управления, которые представлены в трудах российских ученых и построены на основе коллективного принятия управлен-

¹² URL: <https://etps.usue.ru/tsentr-regulyatornykh-kompetentsij/o-tsentre-regulyatornykh-kompetentsij/37-tsentr-regulyatornykh-kompetentsij/923-kalkulyator-reguliruyushchego-vozdjeystviya/> (дата обращения: 26.12.2024 г.).

¹⁵ URL: <https://наумир.пф/наумир2024/> (дата обращения: 26.12.2024 г.).

ческих решений, были сопоставлены принципы и базовые институты таких теорий (концепций), как консенсусная демократия, общественно-государственное управление, распределенное управление, солидарное управление, неокорпоративизм, ноообщество и нравственная экономика. Первые три теории базируются на индивидуалистическом методологическом подходе и сегодня активно развиваются западными экономистами. Последние четыре (в новом тысячелетии попавшие в сферу научных интересов российских ученых) строятся на холистическом подходе.

В описанном в статье кейсе ключевым элементом успешного улучшения регуляторной практики стала выработка конструктивных предложений. Для развития системы непрерывных улучшений необходимо стимулировать подготовку подобных рекомендаций. При этом не нужно насаждать институты, базирующиеся на индивидуалистской концепции, а в случае импорта их следует адаптировать к российским реалиям (схема «смещения» институтов) и имманентному обществу холистическому подходу в коллективном управлении.

В ходе определения содержания БерРег (вторая задача исследования) авторами были уточнены

ключевые элементы и система принципов концепции. Регуляторная политика — это часть публичного управления. Повышение степени кооперативности в коллективном управлении способно усилить эффективность регулирования. БерРег предполагает вовлечение всех участников, однако управление процессом создания ценности должно быть централизованным, то есть осуществляться в рамках единоначалия со стороны регулирующего органа (в том числе во избежание рисков неэффективных обсуждений).

Что касается заключительной задачи, то результатом ее решения стали финансовые и организационные эффекты от внедрения предлагаемого подхода, основанного на требованиях Банка России по сдаче электронной отчетности МФО при формировании концепции бережливого регулирования в публичном управлении.

Представленные в статье положительные результаты можно назвать частными. Эффект от одного улучшения действительно не очень заметен, но он может стать значительным при условии организации системной работы по применению бережливых технологий в регулировании и их оптимизации в соответствии с концепцией бережливого производства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Womack J.P., Jones D.T. Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. New York, NY: Free Press; 2003. 396 p.
2. Тургель И.Д., Панзабекова А.Ж. Оценка регулирующего воздействия в постсоветских странах: результаты, проблемы, перспективы. *Управленческие науки*. 2018;8(2):84-93. DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-2-84-93
3. Дегтярев А.Н., Маликов Р.И., Гришин К.Е. Сопряженность интересов бизнеса и власти как условие развития предпринимательского сообщества. *Общество и экономика*. 2014;(2-3):156-173.
4. Смотрицкая И.И. Государственное управление: на пути к диалогу и сотрудничеству? *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2023;(4):246-252. DOI: 10.31737/22212264_2023_4_246-252
5. Рахмеева И.И., Филатов Д.В., Андронов М.Ю. Теоретико-игровая модель проведения публичного обсуждения правового регулирования предпринимательства. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2025;(3):17-30.
6. Некипелов А.Д. Модель «чистого распределения» как инструмент исследования проблемы группового выбора. Междунар. науч. семинар «Теоретическая экономика» Института экономики РАН и Новой экономической ассоциации (Москва, 30 мая 2024 г.). М.: ИЭ РАН; 2024.
7. Некипелов А.Д. О возможности формирования обновленной парадигмы теорий индивидуального и группового выбора. *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*. 2024;(1):33-43. DOI: 10.52897/2411-4588-2024-1-33-43
8. Gunningham N., Grabosky P.N., Sinclair D. Smart regulation: Designing environmental policy. Oxford: Clarendon Press; 1998. 494 p.
9. Trommel W. Good governance as reflexive governance: In praise of good collegueship. *Public Integrity*. 2020;22(3):227-235. DOI: 10.1080/10999922.2020.1723356
10. Osborne D., Gaebler T. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. New York, NY: Plume; 1993. 432 p.

11. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Т. 12. М.: Госполитиздат; 1958. 910 с.
12. Полтерович В.М. Догоняющее развитие в условиях санкций: стратегия позитивного сотрудничества. *Terra Economicus*. 2023;21(3):6-16. DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-3-6-16
13. Щукина Т.В. Административно-правовое регулирование солидарной экономической деятельности государства и технологического предпринимательства. *Вопросы экономики и права*. 2021;(159):7-13. DOI: 10.14451/2.159.7
14. Турцева К.П. «Экспертная сбалансированность» в общественных экологических советах регионов России. *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2023;15(3):471-494. DOI: 10.17072/2218-9173-2023-3-471-494
15. Талапина Э.В., Ефремов А.А., Черешнева И.А. Перспективы использования технологии распределенных реестров в сфере государственного управления. *Евразийский юридический журнал*. 2019;(7):353-355.
16. Костин А.Э. К вопросу о применимости теории корпоративизма Ф. Шмиттера в современном российском политическом пространстве. *Управленческое консультирование*. 2018;(2):145-151. DOI: 10.22394/1726-1139-2018-2-145-151
17. Бодрунов С.Д., Гэлбрейт Дж.К. Новая индустриальная революция и проблемы неравенства. М.: РЭУ им. Плеханова; 2017. 143 с.
18. Chernyakhovskaya L., Nizamutdinov M. Development of knowledge base for intellectual decision support in the process of innovative project management. In: Proc. 2019 21st Int. conf. "Complex systems: Control and modeling problems" (CSCMP 2019). (Samara, September 3-6, 2019). New York, NY: IEEE; 2019:384-387. DOI: 10.1109/CSCMP45713.2019.8976758
19. Шибилева О.В., Паршуткина В.В. Совершенствование контроля в цифровой среде в области государственного управления на примере Республики Мордовия. *Управленческие науки*. 2023;13(2):57-69. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-57-69
20. Рахмеева И.И., Андронов М.Ю. Экономический анализ права: к вопросу о критериях избыточности правовых норм в финансовой сфере. *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право*. 2023;(10):54-64. DOI: 10.37882/2223-2974.2023.10.23
21. Васильева Т.А., Варламова Н.В. и др. Институты публичной власти в условиях глобализации. М.: Норма: ИНФРА-М; 2023. 272 с.
22. Барыкин А.Н. Трансакционные издержки в экономике национальной стандартизации России. *Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования*. 2025;(1):10-18.
23. Ludwiczak A. Using lean government in improvement of the services in public administration on the example of Marshal's Office in Lubuskie voivodeship. *European Journal of Service Management*. 2018;26(2):145-153. DOI: 10.18276/ejasm.2018.26-18
24. Radnor Z., Johnston, R. Lean in UK Government: Internal efficiency or customer service? *Production Planning & Control*. 2013;24(10-11):903-915. DOI: 10.1080/09537287.2012.666899

REFERENCES

1. Womack J.P., Jones D.T. Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. New York, NY: Free Press; 2003. 396 p.
2. Turgel I.D., Panzabekova A. Zh. Regulatory impact assessment in post-Soviet countries: Results, problems and prospects. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2018;8(2):84-93. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-2-84-93
3. Degtyarev A.N., Malikov R.I., Grishin K.E. Joint business and authority efforts as a means of promotion to business community development. *Obshchestvo i ekonomika = Society and Economy*. 2014;(2-3):156-173. (In Russ.).
4. Smotritskaya I.I. Public governance: Towards dialogue and cooperation? *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii = Journal of the New Economic Association*. 2023;(4):246-252. (In Russ.). DOI: 10.31737/22212264_2023_4_246-252
5. Rakhmееva I.I., Filatov D.V., Andronov M. Yu. A game-theoretical model for conducting a public discussion of the legal regulation of entrepreneurship. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Vestnik of Samara State University of Economics*. 2025;(3):17-30. (In Russ.).

6. Nekipelov A.D. The “pure distribution” model as a tool for studying the problem of group choice. In: Int. sci. seminar “Theoretical economics” of the Institute of Economics of RAS and the New Economic Association (Moscow, May 30, 2024). Moscow: Institute of Economics of RAS; 2024. (In Russ.).
7. Nekipelov A.D. On the possibility of forming an updated paradigm of theories of individual and group choice. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya = Economy of the North-West: Issues and Prospects of Development*. 2024;(1):33-43. (In Russ.). DOI: 10.52897/2411-4588-2024-1-33-43
8. Gunningham N., Grabosky P.N., Sinclair D. Smart regulation: Designing environmental policy. Oxford: Clarendon Press; 1998. 494 p.
9. Trommel W. Good governance as reflexive governance: In praise of good collegueship. *Public Integrity*. 2020;22(3):227-235. DOI: 10.1080/1099922.2020.1723356
10. Osborne D., Gaebler T. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. New York, NY: Plume; 1993. 432 p.
11. Marx K., Engels F. Works. Vol. 12. Moscow: Gospolitizdat; 1958. 910 p. (In Russ.).
12. Polterovich V.M. Catching-up development under sanctions: The strategy of positive collaboration. *Terra Economicus*. 2023;21(3):6-16. (In Russ.). DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-3-6-16
13. Shchukina T.V. Administrative and legal regulation of solidary economic activity of the state and technological entrepreneurship. *Voprosy ekonomiki i prava = Economic and Law Issues*. 2021;(159):7-13. (In Russ.). DOI: 10.14451/2.159.7
14. Turtseva K.P. “Fair balance” in the Russian regional public environmental councils. *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya) = Ars Administrandi (The Art of Management)*. 2023;15(3):471-494. (In Russ.). DOI: 10.17072/2218-9173-2023-3-471-494
15. Talapina E.V., Efremov A.A., Chereshneva I.A. The future of distributed ledger technology in public administration. *Evrasiiskii yuridicheskii zhurnal = Eurasian Law Journal*. 2019;(7):353-355. (In Russ.).
16. Kostin A.E. To the issue of the applicability of P.C. Schmitter’s theory of corporatism in modern Russian political space. *Upravlencheskoe konsul’tirovanie = Administrative Consulting*. 2018;(2):145-151. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2018-2-145-151
17. Bodrunov S.D., Galbraith J.K. The New Industrial Revolution and the problems of inequality. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2017. 143 p. (In Russ.).
18. Chernyakhovskaya L., Nizamutdinov M. Development of knowledge base for intellectual decision support in the process of innovative project management. In: Proc. 2019 21st Int. conf. “Complex systems: Control and modeling problems” (CSCMP 2019). (Samara, September 3-6, 2019). New York, NY: IEEE; 2019:384-387. DOI: 10.1109/CSCMP45713.2019.8976758
19. Shibileva O.V., Parshutkina V.V. Improving control in the digital environment in the field of public administration on the example of the Republic of Mordovia. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2023;13(2):57-69. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-57-69
20. Rakhmeeva I.I., Andronov M. Yu. Economic analysis of law: On the redundancy criteria of regulatory requirement in the financial sphere. *Sovremennaya nauka: aktual’nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo = Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*. 2023;(10):54-64. (In Russ.). DOI: 10.37882/2223-2974.2023.10.23
21. Vasil’eva T.A., Varlamova N.V., et al. Institutions of public power in the context of globalization. Moscow: Norma: INFRA-M; 2023. 272 p. (In Russ.).
22. Barykin A.N. Transaction costs in the economy of the national standardization of Russia. *Informatsionno-ekonomicheskie aspekty standartizatsii i tekhnicheskogo regulirovaniya = Information and Economic Aspects of Standardization and Technical Regulation*. 2025;(1):10-18. (In Russ.).
23. Ludwiczak A. Using lean government in improvement of the services in public administration on the example of Marshal’s Office in Lubuskie voivodship. *European Journal of Service Management*. 2018;26(2):145-153. DOI: 10.18276/ejism.2018.26-18
24. Radnor Z., Johnston, R. Lean in UK Government: Internal efficiency or customer service? *Production Planning & Control*. 2013;24(10-11):903-915. DOI: 10.1080/09537287.2012.666899

ИНФОРМАЦИЯ О АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Ирина Игоревна Рахмеева — доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономической теории и прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация

Irina I. Rakhmeeva — Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Department of Economic Theory and Applied Sociology, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0003-1431-7976>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:
rahmeeva_ii@usue.ru



Михаил Юрьевич Андронов — директор по развитию компании «Асскорт», Москва, Российская Федерация

Michail Yu. Andronov — Director of Development, Ascort Company, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0001-9964-6829>

MYAndronov@mephi.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 24.02.2025; после рецензирования 07.03.2025; принята к публикации 17.04.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 24.02.2025; revised on 07.03.2025 and accepted for publication on 17.04.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-68-80
УДК 338.242.2(045)
JEL A13, L13, G32

Деловая репутация субъекта социального предпринимательства: концептуальная основа понятия

Т.В. Варкулевич, В.А. Белоглазова

Владивостокский государственный университет, Владивосток, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается понятийный аппарат деловой репутации и анализируются ее ключевые особенности в сфере социального предпринимательства. Особое внимание уделено роли деловой репутации в укреплении связей между субъектами социального предпринимательства и обществом, а также ее значению в привлечении внимания к социальным проблемам. **Целью** проведенного исследования явилось формирование авторского определения деловой репутации в контексте теории социальных изменений, способствующего реализации новых подходов к ее оценке и управлению. **Методами** исследования выступили анализ и систематизация научной литературы по вопросам деловой репутации и социального предпринимательства; контент-анализ публикаций, посвященных социальным изменениям, а также визуализация данных для представления эволюции теорий и подходов. Авторами статьи описаны инструменты, позволяющие социальным предпринимателям эффективно использовать репутацию для продвижения своих инициатив и достижения целей. Несмотря на высокий интерес к данной теме, научная литература не предлагает достаточного количества работ, в которых рассматривается эволюция подходов к оценке и управлению деловой репутацией в контексте социального предпринимательства, а также ее роль в социальных изменениях. Результаты исследования могут быть полезны как руководителям организаций, чья деятельность связана с социальной сферой, для повышения осведомленности о важности деловой репутации и ее роли в достижении социальных изменений, так и научным работникам, изучающим вопросы деловой репутации, в качестве материалов для дальнейших профессиональных изысканий.

Ключевые слова: социальное предпринимательство; деловая репутация; саморегуляция общества; заинтересованные лица; социальное влияние

Для цитирования: Варкулевич Т.В., Белоглазова В.А. Деловая репутация субъекта социального предпринимательства: концептуальная основа понятия. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(2):68-80. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-68-80

ORIGINAL PAPER

Business Reputation of a Social Entrepreneurship Entity: Conceptual Basis of the Concept

T.V. Varkulevich, V.A. Beloglazova

Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation

ABSTRACT

The article examines the conceptual apparatus of business reputation and analyzes its key features in the field of social entrepreneurship. Particular attention is paid to the role of business reputation in strengthening ties between social entrepreneurship entities and society, as well as its importance in drawing attention to social problems. The purpose of the study was to form the author's definition of business reputation in the context of the theory of social change, facilitating the implementation of new approaches to its assessment and management. The research methods were the analysis and systematization of scientific literature on business reputation and social entrepreneurship; content analysis of publications devoted to social change, as well as data visualization to present the evolution of theories and approaches.

© Варкулевич Т.В., Белоглазова В.А., 2025

The authors of the article describe tools that allow social entrepreneurs to effectively use reputation to promote their initiatives and achieve goals. Despite the high interest in this topic, the scientific literature does not offer a sufficient number of works that consider the evolution of approaches to the assessment and management of business reputation in the context of social entrepreneurship, as well as its role in social change. The results of the study may be useful both for managers of organizations whose activities are related to the social sphere, to raise awareness of the importance of business reputation and its role in achieving social change, and for researchers studying business reputation issues, as materials for further professional research.

Keywords: social entrepreneurship; business reputation; self-regulation of society; stakeholders; social influence

For citation: Varkulevich T.V., Beloglazova V.A. Business reputation of a social entrepreneurship entity: Conceptual basis of the concept. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(2):68-80. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-68-80

ВВЕДЕНИЕ

С каждым годом интерес к социальному предпринимательству растет, что обусловлено возможностью решать с его помощью важные экономические, социальные и экологические задачи. Социальные предприниматели активно ищут новые способы привлечения внимания к острым общественным проблемам, и деловая репутация может стать подобным инструментом. Такое явление, как репутационный капитал, неизбежно возникает в ходе решения общественно значимых задач. Он представляет собой совокупность нематериальных активов, формируемых на основе восприятия компании и социумом, и заинтересованными сторонами.

Актуальность темы исследования обусловлена растущим значением деловой репутации в социальном предпринимательстве — она способствует мобилизации ресурсов, укреплению связей со стейкхолдерами и повышению влияния на социальные изменения. В современных условиях успешная деятельность в данной области без положительной репутации невозможна. Научная проблема заключается в недостаточной разработанности теоретических основ деловой репутации в контексте социального предпринимательства, а также в отсутствии комплексного анализа ее роли в процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами. Существующие подходы не полностью объясняют понятие деловой репутации субъекта социального предпринимательства и не определяют факторы, влияющие на нее применительно к данной сфере.

Научная гипотеза, предлагаемая авторами настоящей статьи, состоит в том, что деловая репутация субъекта социального предпринимательства оказывает значительное влияние на отношение общества к данному виду бизнеса, играет ключевую роль в обеспечении доверительных связей со стейкхолдерами и может выступать эффективным

инструментом привлечения внимания к социальным проблемам.

Цель исследования заключается в разработке теоретико-методологической основы для анализа деловой репутации субъектов социального предпринимательства, выявлении ее роли во взаимодействии с заинтересованными сторонами и формулировании авторского определения, деловой репутации, основанного на теории социальных изменений.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить и обобщить основные теоретические подходы к понятию деловой репутации.
2. Описать ее особенности в контексте существующих теорий.
3. Проанализировать эволюцию теорий деловой репутации с использованием графического метода.
4. Определить роли деловой репутации в процессе взаимодействия между социальными предпринимателями, стейкхолдерами и обществом.
5. Предложить инструменты использования деловой репутации для привлечения внимания к социальным проблемам и укрепления взаимодействия с заинтересованными сторонами.
6. Разработать авторское определение деловой репутации субъекта социального предпринимательства в контексте теории социальных изменений.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПОНЯТИЯ «ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ» В КОНТЕКСТЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ ТЕОРИЙ

Деловая репутация играет ключевую роль в продвижении социального предпринимательства и укреплении партнерских связей, повышает осведомленность заинтересованных сторон о деятельности социальных предпринимателей

и способствует росту их доверия. В связи с этим авторы настоящей статьи считают актуальным проведение исследования концептуальных основ понятия «деловая репутация» и выделение ключевых элементов, которые содействуют повышению осведомленности и популяризации социальных проектов.

Следует отметить, что анализируемое понятие является многогранным, но не имеет определения на законодательном уровне. Это влечет за собой различие интерпретаций и подходов к пониманию деловой репутации, что усложняет ее правовое и практическое применение. Отсутствие единого определения приводит к необходимости дальнейшего научного осмысления и разработки теоретических моделей, которые могли бы четко отразить значение деловой репутации в контексте социального предпринимательства. Рассмотрим различные концепции, описывающие термин «деловая репутация» от момента его возникновения до настоящего времени.

Большинство авторов — например, Г.Б. Клейнер, П.М. Вдовин и В.А. Костенко, которые являются сторонниками *теории ресурсов*, сходятся во мнении, что деловую репутацию в первую очередь следует рассматривать как ресурс предприятия [1, 2]. В контексте данной теории, представляющей собой направление в области стратегического менеджмента, сосредоточенного на важности внутренних ресурсов и компетенций компании для достижения конкурентного преимущества, деловая репутация рассматривается как один из них.

Теория агентских отношений также направлена на изучение деловой репутации компании и исследует взаимоотношения между агентами (менеджерами) и их принципалами (владельцами) в контексте корпоративного управления. Согласно мнению такого представителя этой теории, как К.М. Eisenhardt, деловая репутация — это важный инструмент, способный повлиять на динамику отношений между агентами и принципалами в организации [3].

Так как деловая репутация может создаваться внутри компании непосредственно ее сотрудниками, следует принять во внимание *теорию организационного обучения*, сторонниками которой являются следующие ученые: D. Robey, M. C. Boudreau, G. M. Rose, рассматривающие деловую репутацию как результат процесса усвоения, создания и применения знаний для адаптации к изменяющимся условиям [4]. Данная теория подчеркивает важность создания

обучающих организаций, отличающихся быстрым реагированием на изменения, инновационным развитием, эффективным функционированием и достижением успеха в долгосрочной перспективе.

Хозяйственная деятельность любой организации на каждом этапе связана с рисками, возникающими под влиянием целого ряда факторов. *Теория репутационных рисков* фокусируется на выявлении и управлении ими с целью недопущения негативных для деловой репутации последствий. Такие риски могут появиться ввиду кризисных ситуаций и явлений, несоблюдения этических стандартов, конфликтов интересов, а также факторов социального и экологического характера.

Согласно D. Szwajca в контексте этой теории деловая репутация организации рассматривается с точки зрения потенциальных угроз, которые могут негативно повлиять на ее восприятие обществом и стейкхолдерами [5]. Теория репутационных рисков подчеркивает важность управления рисками, поскольку они способны подорвать доверие и привести к нежелательным для репутации последствиям. Таким образом, в данной теории деловая репутация понимается как уязвимый актив, поддержание и защита которого требует систематического риск-менеджмента.

Научные исследования показывают, что для ее формирования и поддержания компания взаимодействует со своими стейкхолдерами и общественностью. Оказываемое на них влияние называют сигналами, представляющими собой информацию, которая передается с целью манипулирования восприятием и поведением других сторон. С точки зрения Wei Ji Ma в рамках *теории сигналов* деловая репутация выступает в качестве импульса, передаваемого рынку (то есть стейкхолдерам) и информирующего о качестве и надежности данной организации. [6]. Таким образом, данная теория подчеркивает важность эффективных коммуникаций для формирования и управления репутацией компании.

Влияние, оказываемое организацией на общество, подробно описывается *теорией социального капитала*, исследующей роль социальных отношений в обществе и их влияние на достижение целей как индивидов, так и компаний. Основоположники этой теории выделяют социальные связи и сети как ценные активы, выгодные с точки зрения обеспечения информационной поддержки и доступа к данным. *Теория социального капитала* подразу-

мекает, что качество социальных взаимодействий может заметно влиять на различные аспекты жизни общества. По словам сторонников данной теории М. Alghababsheh и D. Gallear деловая репутация воспринимается как один из элементов социального капитала, способствующий формированию и поддержанию обмена ресурсами между организацией и ее стейкхолдерами, а также укреплению социальных отношений и доверия [7].

Теория связей с общественностью охватывает широкий спектр концепций и принципов, направленных на изучение процессов эффективной коммуникации-компании со своими стейкхолдерами (клиентами, сотрудниками, инвесторами, членами общества и др.). При этом основной целью является управление репутацией и имиджем организации в их глазах. Руководствуясь этой теорией, М. L. Kent и Ch Li. подразумевают под деловой репутацией результат систематического взаимодействия с заинтересованными сторонами как ключевой элемент, формируемый и поддерживаемый с помощью эффективных коммуникационных связей [8]. Репутация, в свою очередь, также может оказывать влияние на отношения с клиентами, инвесторами и другими важными стейкхолдерами.

В русле настоящего исследования представляется интересной *теория социальных идентичностей*. По мнению коллектива ученых в составе J. Jetten, Z. Wang, N. K. Steffens, F. Mols, K. Peters и M. Verkuypen, для группы людей, связанных с этой компанией, деловая репутация организации может рассматриваться как часть процесса формирования социальной идентичности [9]. Данная теория подразумевает, что индивиды стремятся идентифицироваться с положительными и престижными группами (в том числе и с организациями) и направлена на понимание того, как отдельные граждане воспринимают себя и других в социальных сообществах, а также как эти групповые идентичности влияют на их взаимодействия и поведение.

Другими словами, деловая репутация социального предпринимательства отражает восприятие деятельности социальной организации заинтересованными сторонами: если репутация положительна, члены данной группы могут чувствовать гордость и удовлетворение от своей принадлежности к этому успешному и уважаемому сообществу. Поэтому деловую репутацию также следует рассматривать с точки зрения социально-психологических особенностей индивида, находящегося в коллективе.

Научные исследования в данной области обычно ориентированы на понимание того, как социальные идентичности и членов организации, и ее стейкхолдеров могут влиять на понимание и формирование репутации.

Исходя из приведенных выше теорий стейкхолдеры играют ключевую роль в формировании восприятия компании обществом, важно рассматривать деловую репутацию в контексте *теории заинтересованных сторон*. Ее приверженцами, в частности, являются V. Gooyert, E. Rouwette, H. Kranenburg и E. Freeman [10]. В соответствии с данной теорией деловая репутация считается инструментом влияния на отношения и коммуникации организации со стейкхолдерами; в то же время при принятии стратегических решений должны учитываться интересы различных групп — клиентов, сотрудников, инвесторов, общества и др. В свою очередь, успешное удовлетворение запросов и ожиданий стейкхолдеров может способствовать укреплению репутации организации в глазах своих ключевых заинтересованных сторон.

Авторами настоящей статьи приведены основные характеристики и интерпретация деловой репутации на основе анализа теорий, в русле которых изучается ее понятие и содержание (см. *таблицу*).

Несмотря на то, что в научной литературе вопросам, связанным с определением термина «деловая репутация», уделяется значительное внимание, проблема традиционно заключается в многозначности данного понятия, что приводит к выделению различных подходов к его определению. Историей возникновения определения деловой репутации и выявлением ее практической ценности и роли занимается немало ученых — например, К.А. Тарасевич [11], А.В. Родионов, О.А. Терновский О.А. [12], Л.П. Мокрова [13], П.Л. Костылева [14], В.Ю. Круглова [15], Д.М. Гасанова [16], Т.Д. Павлов [17], Е.С. Возвышаева, А.Д. Купцов [18], В.П. Осмоловская [19], Л.Н. Сарбаа [20] и др. Они отмечают, что деловой репутацией обладают предприятия любой специализации: промышленные, торговые, коммерческие, социальные и др., что обуславливает вывод о вариативности данного понятия. В свою очередь такие современные отечественные авторы, как Л.И. Ковалева, Н.В. Пономарева [21], Н.А. Логинова [22] и Е.А. Нацыпаева [23], М.О. Перельгина [24] и др. выделяют его важнейшие компоненты: экономическую, информационную, оценочную, интегрирующую, коммуникационную, адаптационную, регулирующую и мотивационную.

Таблица / Table

Интерпретация понятия «деловая репутация» в контексте теорий / Interpretation of the concept of “business reputation” in the context of theories

Название теории / Name of theory	Понятие деловой репутации в контексте теории / The concept of business reputation in the context of theory	Основоположники теории / Founders of the theory
Теория ресурсов	Деловая репутация рассматривается как важный ресурс организации, который может служить источником ее устойчивого конкурентного преимущества	Биргер Вернефельдт, Джей Барни, Маргарет Петераф
Теория сигналов	Деловая репутация рассматривается как информационный сигнал, который организация отправляет на рынок, чтобы воздействовать на восприятие и поведение стейкхолдеров	Майкл Спенсер, Джордж Акерлоф, Джозеф Стиглиц
Теория коллективных репутаций	Деловая репутация рассматривается как коллективный социальный объект, порождаемый комплексными коммуникационными взаимодействиями	Жан Тироль
Теория агентских отношений	Деловая репутация рассматривается как инструмент, который может повлиять на динамику отношений между агентами (менеджерами) и принципалами (владельцами) организации	Майкл Дженсен, Стефан Росс, Уильям Меклинг
Теория социального капитала	Деловая репутация рассматривается как ресурс, способствующий формированию и поддержанию социальных отношений, доверия и обмена ресурсами между организацией и ее стейкхолдерами	Пьер Бурдьё, Джеймс Коулман, Роберт Патнэм, Ф. Фукуяма
Теория стейкхолдеров	Деловая репутация рассматривается как фактор, воздействующий на отношения и взаимодействие между организацией и ее стейкхолдерами	Рассел Акофф, Эдвард Фримен, Альберт Карролл, Томас Дональдсон
Теория организационного обучения	Деловая репутация рассматривается как результат процесса усвоения, создания и применения знаний для адаптации к изменяющимся условиям	Крис Арджирис, Дональд Шен, Питер Сенге, Джеймс Гарднер, Ивер Брун, Эдвард Бернейс, Джеймс Э. Грюнлич, Ховард Шульц
Теория социальных идентичностей	Деловая репутация рассматривается как часть процесса формирования социальной идентичности для групп людей, связанных с этой организацией	Генри Тажфель, Джон Тернер
Теория связей с общественностью	Деловая репутация рассматривается как ключевой элемент, формирующийся и поддерживаемый через эффективные коммуникационные связи	Ивер Брун, Эдвард Бернейс, Джеймс Э. Грюнлич, Ховард Шульц
Теория репутационных рисков	Деловая репутация рассматривается как уязвимый актив, поддержание и защита которого требует систематического управления рисками	Чарльз Фомбрук, Роберт Лайфут, Ричард Эдвардс и Майкл Шульц

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ И ТЕОРИЙ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ

На основе анализа различных теорий, в контексте которых рассматриваются как понятие «деловая репутация», так и подходы к ее определению (описаны авторами настоящего исследования в работе [25]), предложена систематизация последних (рис. 1).

Согласно рис. 1 теории, концепции и подходы к изучению деловой репутации возникали как одновременно, так и в различных временных интервалах и описывали различные составляющие ее элементы, что может быть связано с разного рода условиями возникновения деловой репутации хозяйствующего субъекта, а также многоаспектностью данного понятия.

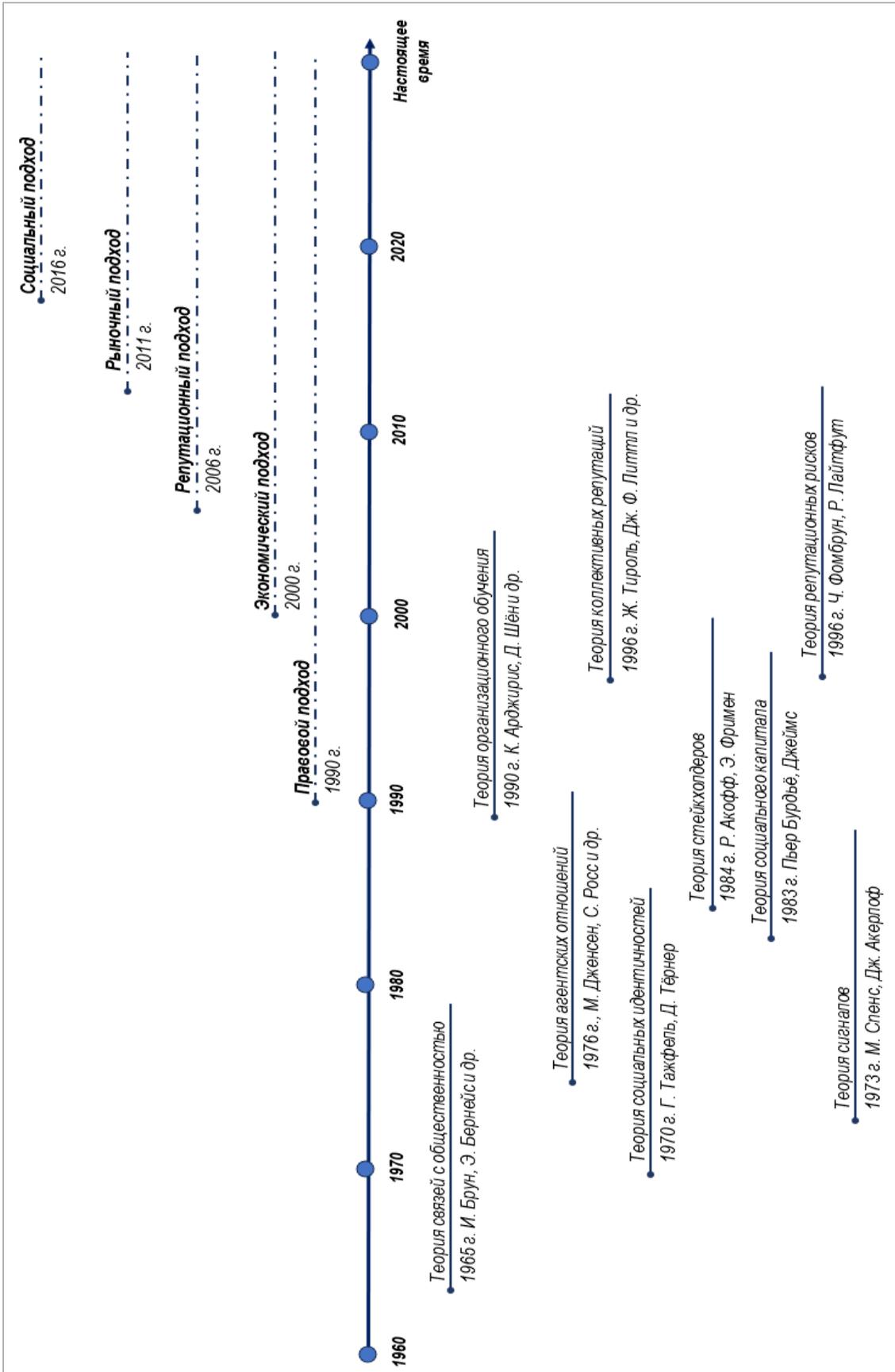


Рис. 1 / Fig. 1. Эволюция теорий деловой репутации и подходов к ее изучению / The evolution of business reputation theories and approaches to its study

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Согласно социальному подходу, субъект социального предпринимательства способен влиять на изменения в сфере своей деятельности посредством взаимодействия с различными заинтересованными сторонами. В этом случае деловая репутация приобретает особую значимость как инструмент привлечения последних путем обеспечения общественной оценки деловых качеств субъекта, укрепления доверия к нему и стимулирования к социальной ответственности.

Роль деловой репутации субъекта социального предпринимательства как средства привлечения ресурсов и участника социально-экономической деятельности

Опираясь на исследования, проведенные авторами настоящей статьи ранее [26, 27], и подчеркивая важность социального подхода к определению деловой репутации, необходимо проанализировать ее связь с процессом взаимодействия между субъектами социального предпринимательства и заинтересованными сторонами. Это позволит понять, как репутация влияет на формирование доверительных отношений, мобилизацию ресурсов и продвижение социальных инициатив, а также какие роли она играет в укреплении сотрудничества и достижении социальных изменений (рис. 2).

При рассмотрении под таким углом деловая репутация является важным инструментом для субъектов социального предпринимательства, поскольку способствует привлечению к участию в их деятельности заинтересованных лиц.

Обратная связь обусловлена восприятием данного субъекта социально-экономической деятельности — его деловая репутация, основанная на концепции тройного критерия (социальный, экономический и экологический эффекты), отражает комплексную оценку результатов его деятельности стейкхолдерами (рис. 3).

Важно отметить, что деятельность субъекта социального предпринимательства состоит из трех ключевых элементов — социального, экономического и экологического влияний (эффектов), которые могут быть измерены и оценены в контексте деятельности организации, проекта или инициативы и в рамках устойчивого развития часто называются «тройной линией результатов».

Социальный эффект — это результат влияния на общество, включая социальные изменения и улучшения качества жизни граждан. В качестве примеров можно привести повышение уровня образования, облегчение доступа к услугам здравоохранения, развитие инфраструктуры. *Экономический эффект* — это итог влияния на экономическую составляющую жизни населения, а именно — создание новых предприятий и организация рабочих мест, увеличение доходов, общий экономический рост, увеличение производительности труда, стимулирование роста предпринимательства. *Экологический эффект* состоит в воздействии на окружающую среду и ее устойчивость, включая уменьшение негативного влияния на природу (сокращение выбросов вредных веществ; эффективное и ра-

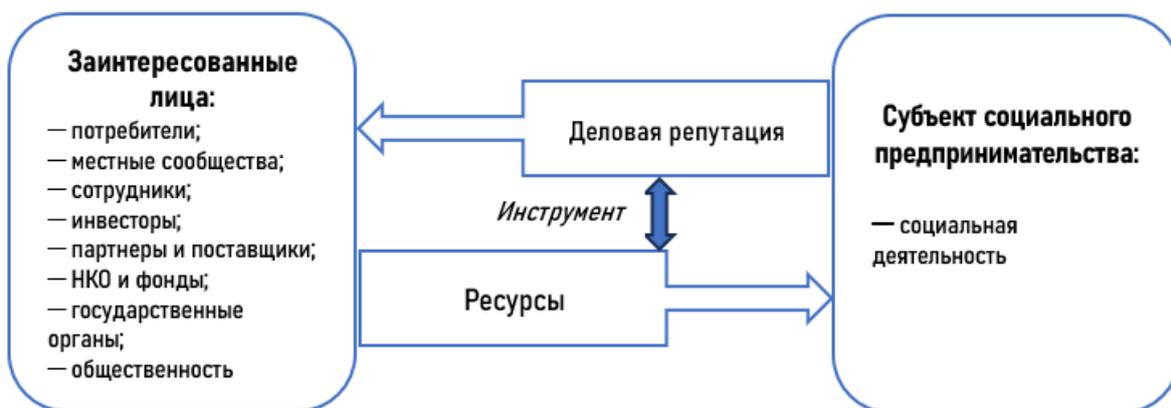


Рис. 2 / Fig. 2. Роль деловой репутации субъекта социального предпринимательства как инструмента привлечения ресурсов / The role of business reputation of a social entrepreneurship entity as a resource attracting tool

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

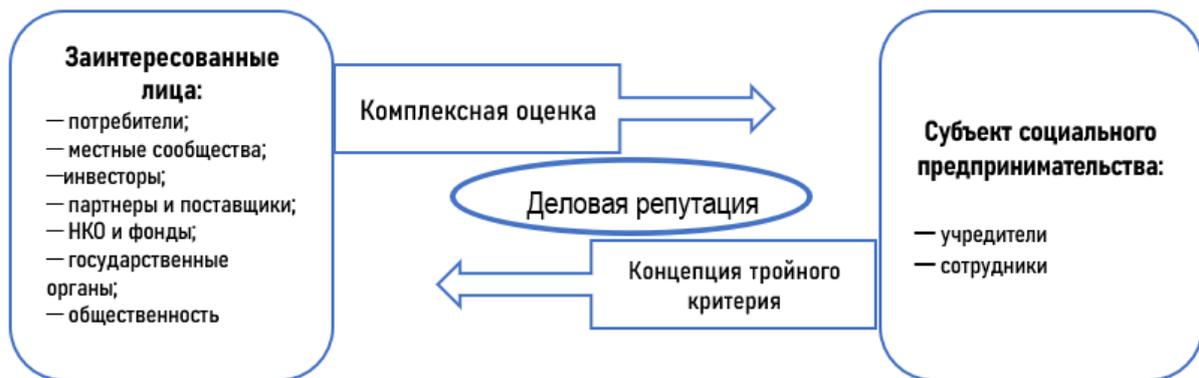


Рис. 3 / Fig. 3. Роль деловой репутации субъекта социального предпринимательства как участника социально-экономической деятельности / The role of business reputation of a social entrepreneurship entity as a participant in socio-economic activities

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

циональное использование природных ресурсов; защита биоразнообразия и экосистем; применение экологически устойчивых технологий).

Роль деловой репутации субъекта социального предпринимательства как элемент социального влияния

Как отмечалось выше, деловая репутация, исходя из социального подхода, служит средством коммуникации между субъектами социального предпринимательства, обществом и другими заинтересованными сторонами. В связи с этим для определения ее влияния на общество авторами статьи предлагается исследовать применимость социального подхода к определению понятия «деловая репутация» в контексте теории социальных изменений. Следует подчеркнуть, что данная теория использовалась для анализа влияния субъектов социального предпринимательства на стимулирование процессов социальных изменений в обществе в других работах авторов настоящей статьи.

О том, что деловая репутация в русле данной теории воспринимается как элемент, выполняющий важные функции для обеспечения стабильности, интеграции и эффективного функционирования бизнес-среды в рамках общественной системы, упоминают в своих работах И. В. Зикунова [28], Н. А. Холодкова [29], Н. О. Тарасова [30], В. В. Щербина, Е. П. Попова [31] и др.

Обладающий деловой репутацией субъект социального предпринимательства способствует распространению информации о существующих

социальных проблемах, а также привлечению внимания к уязвимым группам населения при помощи таких инструментов, как:

1) формирование доверия и легитимности. Положительная репутация такого субъекта содействует созданию в обществе доверия к его способности эффективно решать социальные проблемы, подтверждает легитимность его деятельности и повышает вероятность поддержки со стороны граждан и других заинтересованных сторон;

2) создание положительного общественного мнения. Репутация может быть использована для продвижения социальных ценностей путем стимулирования общественного мнения и его направления на решение социальных проблем. Позитивное общественное мнение может содействовать формированию новых ценностей и стать призывом к действию;

3) развитие социальной ответственности. Репутация субъекта социального предпринимательства способна выступить в роли инструмента для продвижения идеи социальной ответственности в бизнесе.

По мнению таких ученых, как F. Hendrikx, K. Bubendorfer и R. Chard, репутация является инструментом, способствующим укреплению доверия между субъектами социального предпринимательства и обществом. Поэтому целесообразно учитывать как ее влияние на саморегуляцию последнего [32], так и ключевую роль в этом процессе, ориентированном на изменение системы ценностей в отношении социальных проблем (рис. 4).

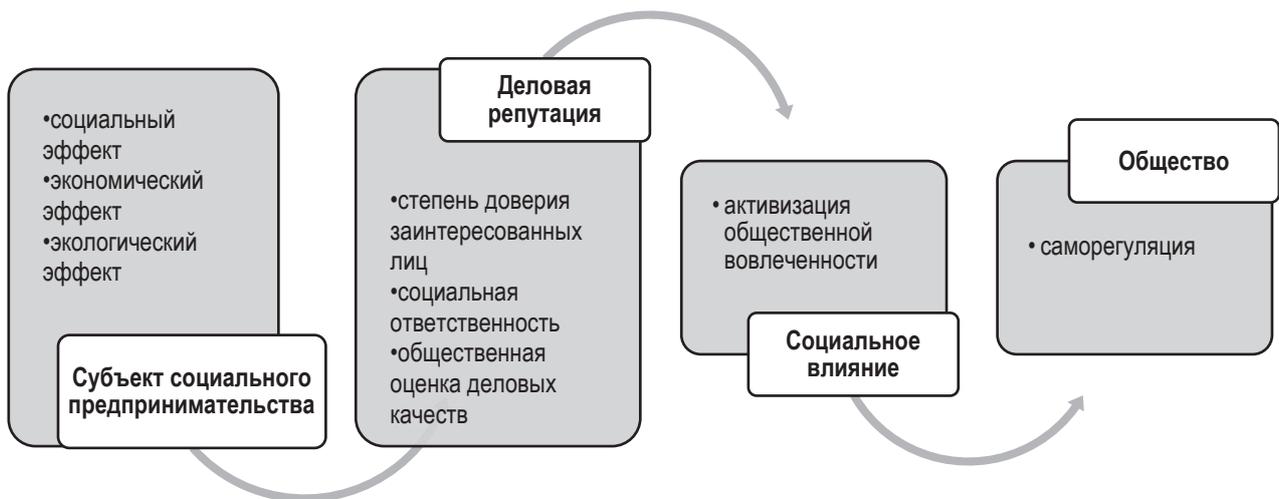


Рис. 4 / Fig. 4. Роль деловой репутации субъекта социального предпринимательства как элемента социального влияния / The role of business reputation of a social entrepreneurship entity as an element of social influence

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Положительная репутация способствует формированию общественного сознания и ориентированию его на решение социальных проблем.

Все вышеперечисленное позволило раскрыть деловую репутацию хозяйствующего субъекта с точки зрения теории социальных изменений, описать ее роли и выявить то значительное социальное влияние, которое она оказывает в ходе развития отношений организации с внешней и внутренней средой.

Таким образом, в рамках теории социальных изменений деловую репутацию субъекта социального предпринимательства можно представить в виде трех компонентов:

- как фактор, оказывающий влияние на формирование и развитие долгосрочного партнерского взаимодействия, приводящего к стимулированию участия заинтересованных сторон в социально-значимой деятельности;
- в качестве инструмента социального влияния и активизации общественной вовлеченности;
- как элемент саморегуляции общества, направленный на изменение общественной системы ценностей по отношению к социальным проблемам и их практическому решению.

ВЫВОДЫ

В данной статье отражены результаты исследования теоретических основ понятия деловой репутации и ее значимости в контексте социального

предпринимательства. Авторами были рассмотрены различные особенности деловой репутации в контексте существующих теорий и определено ее влияние на взаимодействие субъектов социального предпринимательства с заинтересованными сторонами. Графическое изображение эволюции подходов и теорий деловой репутации позволило более глубоко понять, как менялась ее концептуальная основа на протяжении времени. Особое внимание было уделено ролям деловой репутации в рамках социального предпринимательства, где она не только служит средством формирования доверия, но и становится ключевым инструментом привлечения внимания к социальным проблемам. Представленные в статье рекомендации по использованию деловой репутации как ресурса для повышения социальной ответственности и устойчивого развития открывают новые горизонты для практического применения.

Предложенное авторами статьи определение деловой репутации субъекта социального предпринимательства подчеркивает важность последней в контексте теории социальных изменений как движущей силы, поддерживающей социальные преобразования.

Данная работа может послужить основой для дальнейших исследований, в частности, для разработки практических инструментов, способствующих эффективному управлению репутацией в рамках социальных инициатив.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики. *Российский журнал менеджмента*. 2011;9(3):3-28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursnaya-teoriya-sistemnoy-organizatsii-ekonomiki>
2. Вдовин П.М., Костенко В.А. Алгоритм распределения ресурсов в центрах обработки данных с раздельными планировщиками для различных типов ресурсов. *Известия Российской академии наук. Теория и системы управления*. 2014;(6):80. DOI: 10.7868/S 000233881405014X
3. Eisenhardt K.M. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*. 1989;14(1):57-74. DOI: 10.2307/258191
4. Robey D., Boudreau M.-C., Rose G.M. Information technology and organizational learning: A review and assessment of research. *Accounting, Management and Information Technology*. 2000;10(2):125-155. DOI: 10.1016/S 0959-8022(99)00017-X
5. Szwajca D. Dilemmas of reputation risk management: Theoretical study. *Corporate Reputation Review*. 2018;21(6):165-178. DOI: 10.1057/s41299-018-0052-9
6. Ma W.J. Signal detection theory, uncertainty, and Poisson-like population codes. *Vision Research*. 2010;50(22):2308-2319. DOI: 10.1016/j.visres.2010.08.035
7. Alghababsheh M., Gallear D. Social capital in buyer-supplier relationships: A review of antecedents, benefits, risks, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*. 2020;91:338-361. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.10.003
8. Kent M.L., Li C. Toward a normative social media theory for public relations. *Public Relations Review*. 2020;46(1):101857. DOI: 10.1016/j.pubrev.2019.101857
9. Jetten J., Wang Z., Steffens N.K., Mols F., Peters K., Verkuyten M. A social identity analysis of responses to economic inequality. *Current Opinion in Psychology*. 2017;18:1-5. DOI: 10.1016/j.copsy.2017.05.011
10. Gooyert V., Rouwette E., Kranenburg H., Freeman E. Reviewing the role of stakeholders in operational research: A stakeholder theory perspective. *European Journal of Operational Research*. 2017;262(2):402-410. DOI: 10.1016/j.ejor.2017.03.079
11. Тарасевич К.А. История эволюции понятия «деловая репутация». *Ленинградский юридический журнал*. 2019;(1):95-102.
12. Родионов А.В., Терновский О.А. Диагностика состояния управления деловой репутацией предприятия в структуре экономической безопасности его потенциала. *Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки*. 2016;(4):88-92.
13. Мокрова Л.П. Современные тенденции в управлении нематериальными активами и деловой репутацией. *Образование личности*. 2020;(3-4):42-51.
14. Костылева П.Л. Деловая репутация организации. Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. Сб. науч. ст. 6-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Курск, 29-30 декабря 2016 г.). Курск: Университетская книга; 2016:130-135.
15. Круглова В.Ю. Учет деловой репутации. *Бухгалтерский учет*. 2014;(2):33-38.
16. Гасанова Д.М. Защита деловой репутации участников предпринимательских отношений. *Молодой ученый*. 2019;(50):493-495.
17. Павлов Т.Д. Оценка деловой репутации с помощью методов решений. *Управление рисками в АПК*. 2020;(1):18-33.
18. Возвышаева Е.С., Купцов А.Д. Система взаимодействия менеджмента качества и процессов управления деловой репутацией предприятия. Управление реформированием социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов. Сб. науч. тр. X Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, аспирантов, студентов и практиков, посвящ. 100-летию ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». Пенза: ПГУ; 2019:10-12.
19. Осмоловская В.П. Роль и значимость деловой репутации организации. Актуальные вопросы управления персоналом. Сб. мат. студен. XVII науч.-практ. конф. Кафедры организационно-кадровой работы в органах государственной власти Московского технологического университета (МИРЭА). М.: МИРЭА; 2017:194-199.
20. Сарбаа Л.Н. Компоненты деловой репутации организации. *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2022;(1-4):117-123.

21. Ковалева Л.И., Пономарева Н.В. Проблемы учета деловой репутации организации. *Экономика и предпринимательство*. 2014;(6):484-486.
22. Логинова Н.А. Оценка значимости факторов, влияющих на деловую репутацию организации. *Chronos: экономические науки*. 2019;(1):39-44.
23. Нацыпаева Е.А. Оценка деловой репутации предприятий на основе ключевых критериев. Актуальные вопросы современных общественных наук: научное знание в глобализирующемся мире. Мат. III Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых. Уфа: БАГСУ; 2013:143-148.
24. Перельгина М.О. Понятие и виды деловой репутации. *Научный журнал молодых ученых*. 2015;(2):118-123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-i-vidy-delovoy-reputatsii>
25. Белоглазова В.А., Варкулевич Т.В., Шилова А.Ю. Деловая репутация как экономическая категория: современные подходы и особенности для российских субъектов хозяйствования. *Креативная экономика*. 2023;17(12):4567-4588. DOI: 10.18334/ce.17.12.119866
26. Пашук Н.Р., Белоглазова В.А., Варкулевич Т.В. Деловая репутация субъектов социального предпринимательства как фактор доверия региональных акторов. *Экономика, предпринимательство и право*. 2023;13(3):721-732. DOI: 10.18334/epp.13.3.117353
27. Белоглазова В.А., Варкулевич Т.В. Роль деловой репутации в системе управления эффективностью субъекта социального предпринимательства. *Экономика, предпринимательство и право*. 2023;13(12):5309-5328. DOI: 10.18334/epp.13.12.119865
28. Зикунова И.В. Управление изменениями. Хабаровск: ХГАЭП; 2015. 108 с.
29. Холодкова Н.А. Основные подходы к изучению социальных изменений. *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2010;(11):247-252.
30. Тарасова Н.О. Управление социальными изменениями в корпоративной культуре компании в условиях проведения организационных изменений. Дис. ... канд. социол. наук. М.; 2005. 141 с.
31. Щербина В.В., Попова Е.П. Социальные изменения и модели развития в специальных организационных теориях. *Социологические исследования*. 2017;(10):77-86. DOI: 10.7868/S 0132162517100087
32. Hendriks F., Bubendorfer K., Chard R. Reputation systems: A survey and taxonomy. *Journal of Parallel and Distributed Computing*. 2015;75:184-197. DOI: 10.1016/j.jpdc.2014.08.004

REFERENCES

1. Kleiner G.B. Resource theory of the systemic organization of the economy. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2011;9(3):3-28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursnaya-teoriya-sistemnoy-organizatsii-ekonomiki> (In Russ.).
2. Vdovin P.M., Kostenko V.A. Algorithm for resource allocation in data centers with independent schedulers for different types of resources. *Journal of Computer and Systems Sciences International*. 2014;53(6):854-866. DOI: 10.1134/S 1064230714050141 (In Russ.: *Izvestiya Rossiiskoi akademii nauk. Teoriya i sistemy upravleniya*. 2014;(6):80. DOI: 10.7868/S 000233881405014X).
3. Eisenhardt K.M. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*. 1989;14(1):57-74. DOI: 10.2307/258191
4. Robey D., Boudreau M.-C., Rose G.M. Information technology and organizational learning: A review and assessment of research. *Accounting, Management and Information Technology*. 2000;10(2):125-155. DOI: 10.1016/S 0959-8022(99)00017-X
5. Szwajca D. Dilemmas of reputation risk management: Theoretical study. *Corporate Reputation Review*. 2018;21(6):165-178. DOI: 10.1057/s41299-018-0052-9
6. Ma W.J. Signal detection theory, uncertainty, and Poisson-like population codes. *Vision Research*. 2010;50(22):2308-2319. DOI: 10.1016/j.visres.2010.08.035
7. Alghababsheh M., Gallea D. Social capital in buyer-supplier relationships: A review of antecedents, benefits, risks, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*. 2020;91:338-361. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.10.003
8. Kent M.L., Li C. Toward a normative social media theory for public relations. *Public Relations Review*. 2020;46(1):101857. DOI: 10.1016/j.pubrev.2019.101857

9. Jetten J., Wang Z., Steffens N.K., Mols F., Peters K., Verkuyten M. A social identity analysis of responses to economic inequality. *Current Opinion in Psychology*. 2017;18:1-5. DOI: 10.1016/j.copsyc.2017.05.011
10. Gooyert V., Rouwette E., Kranenburg H., Freeman E. Reviewing the role of stakeholders in operational research: A stakeholder theory perspective. *European Journal of Operational Research*. 2017;262(2):402-410. DOI: 10.1016/j.ejor.2017.03.079
11. Tarasevich K.A. The history of the evolution of the concept of “business reputation”. *Leningradskii yuridicheskii zhurnal = Leningrad Law Journal*. 2019;(1):95-102. (In Russ.).
12. Rodionov A.V., Ternovskiy O.A. Diagnostics of the state of business reputation management of an enterprise in the structure of economic security of its potential. *Vestnik Yuzhno-Rossiiskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (NPI). Seriya: Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Social and Economic Science*. 2016;(4):88-92. (In Russ.).
13. Mokrova L.P. Current trends in management of intangible assets and business reputation. *Obrazovanie lichnosti = Personality Formation*. 2020;(3-4):42-51. (In Russ.).
14. Kostyleva P.L. Business reputation of the organization. In: Research of the innovative potential of society and the formation of directions for its strategic development. Proc. 6th All-Russ. sci.-pract. conf. with int. particip. (Kursk, December 29-30, 2016). Kursk: Universitetskaya kniga; 2016:130-135. (In Russ.).
15. Kruglova V. Yu. Accounting of business reputation. *Bukhgalterskii uchet*. 2014;(2):33-38. (In Russ.).
16. Gasanova D.M. Protection of the business reputation of participants in entrepreneurial relations. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2019;(50):493-495. (In Russ.).
17. Pavlov T.D. Assessment of business reputation using decision methods. *Upravlenie riskami v APK = Agricultural Risk Management*. 2020;(1):18-33. (In Russ.).
18. Vozvyshaeva E.S., Kuptsov A.D. The system of interaction between quality management and business reputation management processes of the enterprise. In: Management of the reform of socio-economic development of enterprises, industries, regions. Proc. 10th Int. sci.-pract. conf. of teachers, graduate students, students and practitioners dedicated to the 100th anniversary of the Financial University under the Government of the Russian Federation. Penza: Penza State University; 2019:10-12. (In Russ.).
19. Osmolovskaya V.P. The role and importance of the business reputation of the organization. In: Actual issues of personnel management. Proc. student 17th sci.-pract. conf. of the Department of Organizational and Personnel Work in public authorities of Moscow Technological University (MIREA). Moscow: Moscow Technological University; 2017:194-199. (In Russ.).
20. Sarbaa L.N. Components of an organization's business reputation. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire = iScience in UA*. 2022;(1-4):117-123. (In Russ.).
21. Kovaleva L.I., Ponomareva N.V. The problems of the accounting of business reputation of an organization. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2014;(6):484-486. (In Russ.).
22. Loginova N.A. Assessment of the importance of factors affecting the business reputation of the organization. *Chronos: ekonomicheskie nauki = Chronos: Economic Sciences*. 2019;(1):39-44. (In Russ.).
23. Natsypaeva E.A. Assessment of the business reputation of enterprises based on key criteria. In: Topical issues of modern social sciences: Scientific knowledge in a globalizing world. Proc. 3rd Int. sci.-pract. conf. of young scientists. Ufa: Bashkir Academy of Public Service; 2013:143-148. (In Russ.).
24. Perelygina M.O. The concept and types of business reputation. *Nauchnyi zhurnal molodykh uchenykh = Scientific Journal of Young Scientists*. 2015;(2):118-123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-i-vidy-delovoy-reputatsii> (In Russ.).
25. Beloglazova V.A., Varkulevich T.V., Shilova A. Yu. Goodwill as an economic category: Modern approaches and peculiarities for Russian business entities. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2023;17(12):4567-4588. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.17.12.119866
26. Pashuk N.R., Beloglazova V.A., Varkulevich T.V. Business reputation of social entrepreneurship as a factor of regional actors' trust. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023;13(3):721-732. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.13.3.117353

27. Beloglazova V.A., Varkulevich T.V. The role of good will in the performance management system of a social business entity. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023;13(12):5309-5328. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.13.12.119865
28. Zikunova I.V. Change management. Khabarovsk: Khabarovsk State Academy of Economics and Law; 2015. 108 p. (In Russ.).
29. Kholodkova N.A. Main ways to studying of social changes. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki = Bulletin of Tambov University. Series: The Humanities*. 2010;(11):247-252. (In Russ.).
30. Tarasova N.O. Management of social changes in the corporate culture of the company in the context of organizational changes. Cand. social sci. diss. Moscow, 2005. 141 p. (In Russ.).
31. Scherbina V.V., Popova E.P. Social change and development problems in special organizational theories. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Research*. 2017;(10):77-86. (In Russ.). DOI: 10.7868/S 0132162517100087
32. Hendriks F., Bubendorfer K., Chard R. Reputation systems: A survey and taxonomy. *Journal of Parallel and Distributed Computing*. 2015;75:184-197. DOI: 10.1016/j.jpdc.2014.08.004

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Татьяна Владимировна Варкулевич — кандидат экономических наук, доцент, директор института международного бизнеса, экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Российская Федерация
Tatyana V. Varkulevich — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Director of the Institute of International Business, Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation
<https://orcid.org/0009-0003-5128-2060>
 Tatyana.Varkulevich@vvsu.ru



Виктория Александровна Белоглазова — аспирант, ассистент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Российская Федерация
Victoria A. Beloglazova — Postgraduate student, assistant at the Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0001-8214-7839>
 Автор для корреспонденции / Corresponding author:
 Beloglazova.va@vvsu.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 09.12.2024; после рецензирования 24.01.2025; принята к публикации 05.03.2025.
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 09.12.2024; revised on 24.01.2025 and accepted for publication on 05.03.2025.
The authors read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-81-86
УДК 336.1(045)
JEL E63

Методы повышения эффективности залоговых операций Федерального казначейства

И.А. Федоров

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация;
Межрегиональное УФК в сфере управления ликвидностью, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Целью работы стало исследование методов повышения эффективности залоговых операций Федерального казначейства, направленных на управление ликвидностью средств единого казначейского счета (ЕКС). В ходе работы были рассмотрены такие инструменты, как договоры РЕПО, займ ценных бумаг и клиринговые сертификаты участия (КСУ). Особое внимание уделялось нововведениям, в том числе биржевому РЕПО с участием центрального контрагента, а также механизмам минимизации рисков и повышения доходности операций. Автор статьи проанализировал преимущества и недостатки использования КСУ с учетом их гибкости и потенциала с точки зрения расширения залоговой базы. По **итогам** работы предложены рекомендации по дальнейшему развитию инструментов управления ликвидностью, включая внедрение «условного нуля» и возобновление специализированного имущественного пула КСУ. Результаты исследования могут быть полезны государственным финансовым органам, ответственным за управление бюджетной ликвидностью, участникам финансового рынка, осуществляющим операции с инструментами РЕПО и КСУ, а также всему научному сообществу, исследующему современные подходы к управлению государственными финансами.
Ключевые слова: Федеральное казначейство; залоговые операции; РЕПО; клиринговые сертификаты участия; управление ликвидностью; финансовые инструменты

Для цитирования: Федоров И.А. Методы повышения эффективности залоговых операций Федерального казначейства. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(2):81-86. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-81-86

ORIGINAL PAPER

Methods for Improving the Efficiency of Collateral Operations of the Federal Treasury

I.A. Fedorov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation;
Interregional Liquidity Management Department of the Federal Treasury, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

This study explores methods for enhancing the efficiency of the Federal Treasury's collateral operations aimed at managing the liquidity of the Single Treasury Account (STA). The research examines instruments such as repurchase agreements (REPO), securities lending, and clearing participation certificates (CPCs). Special attention is given to recent innovations, including exchange-traded REPO with a central counterparty, as well as mechanisms for risk minimization and yield enhancement. The author analyzes the advantages and drawbacks of using CPCs, emphasizing their flexibility and potential to expand the collateral base. Based on the findings, the paper offers recommendations for further development of liquidity management tools, including the introduction of a “conditional zero” mechanism and the reintroduction of a specialized CPC asset pool. The results may be useful for government financial authorities responsible for budget liquidity management, financial market participants engaged in REPO and CPC operations, and the broader academic community studying modern approaches to public finance management.

Keywords: Federal Treasury; collateral operations; REPO; clearing participation certificates; liquidity management; financial instruments

For citation: Fedorov I.A. Methods for improving the efficiency of collateral operations of the Federal treasury. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(2):81-86. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-81-86

© Федоров И.А., 2025

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление остатками средств на едином казначейском счете (далее — ЕКС)¹ позволяет обеспечить финансовую устойчивость бюджета в части наличия на данном счете необходимого остатка средств для оплаты бюджетных обязательств и получения дополнительных доходов. Это представляется возможным, поскольку Федеральное казначейство располагает дифференцированными инструментами управления ликвидностью средств на ЕКС [1, 2].

В статье рассматриваются актуальные аспекты, связанные с операциями по договорам РЕПО (размещением временно свободных средств ЕКС, федерального бюджета под залог ценных бумаг), заключение которых происходит как не на организованных, так и организованных торгах. В первом случае сделки осуществляются путем размещения средств с использованием биржевых механизмов. Для получения доступа к такому инструменту кредитной организации необходимо, во-первых, заключить Генеральное соглашение о покупке (продаже) ценных бумаг по договорам РЕПО (далее — Генеральное соглашение), а во-вторых, действовать в соответствии с Правилами осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета и ЕКС как в части покупки (продажи) ценных бумаг не на организованных торгах по договорам РЕПО, так и заключения договоров займа ценных бумаг и открытия счетов для выполнения таких операций, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 04.09.2013 № 777 (далее — Правила РЕПО)². Договор РЕПО состоит из двух частей. В рамках исполнения первой кредитная организация переводит Федеральному казначейству на счет депо ценные бумаги, после чего оно перечисляет этой организации денежные средства. Вторая часть договора РЕПО подразумевает обратный процесс — Федеральное казначейство возвращает ценные бумаги, а кредитная организация — сумму денежных средств с учетом начисленных процентов.

¹ Основы исполнения бюджетов. БК РФ. Гл. 24. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/81959dbd10a86cdf1251816de647b548c4c77e99/?ysclid=m7vprw14dp88988519 (дата обращения: 10.12.2024).

² Постановление Правительства РФ от 04.09.2013 № 777 (ред. от 17.05.2024) «О порядке осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета и едином казначейском счете в части покупки (продажи) ценных бумаг не на организованных торгах по договорам репо, заключения договоров займа ценных бумаг и открытия счетов для осуществления таких операций». URL: <https://base.garant.ru/70447320/?ysclid=m7rkwu2obw742192688> (дата обращения: 10.12.2024)

ДОГОВОР ЗАЙМА ЦЕННЫХ БУМАГ

Приказом Федерального казначейства от 09.07.2024 № 6н «Об утверждении порядка осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете Федерального бюджета и Едином казначейском счете в части покупки (продажи) ценных бумаг по договорам РЕПО, заключения договоров займа ценных бумаг и форм документов, применяемых при проведении указанных операций» (далее — Порядок РЕПО)³ устанавливается новый инструмент управления ликвидностью — займ ценных бумаг, согласно которому кредитная организация имеет право подать заявку на заключение соответствующего договора. Важным условием является то, что в займ предоставляются ценные бумаги, переданные кредитной организацией Федеральному казначейству по первой части упомянутого выше договора РЕПО.

Сделки займа ценных бумаг (как и в случае со сделками РЕПО) осуществляются при участии организатора торгов — биржи. При этом Федеральное казначейство одновременно уведомляет обе стороны: допущенные до торгов кредитные организации и биржу. В случае неуплаты денежных средств пеней, штрафов или невозврата ценных бумаг кредитная организация до заключения договора займа должна предоставить Федеральному казначейству право на безакцептное списание в его пользу:

1. Денежных средств расчетной организацией со счета в НРД⁴.
2. Денежных средств Банком России с корреспондентского счета кредитной организации.
3. Ценных бумаг центральным депозитарием со счетов депо кредитной организации.

Безакцептное списание служит превентивной мерой для минимизации рисков при нарушении обязательств по договору займа кредитной организацией.

Последняя при подаче заявки на заключение такого договора прописывает в ней совокупную стоимость ценных бумаг, другими словами — сумму займа. Фе-

³ Приказ Федерального казначейства от 09.07.2024 № 6н «Об утверждении Порядка осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета и едином казначейском счете в части покупки (продажи) ценных бумаг по договорам репо, заключения договоров займа ценных бумаг и форм документов, применяемых при проведении указанных операций». Режим доступа: https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/fa3/Prikaz_6n_opublikovan_.pdf (дата обращения: 10.12.2024).

⁴ Национальный расчетный депозитарий (НРД) — расчетная организация, заключившая договор с Федеральным казначейством. Официальный сайт — URL: <https://www.nsd.ru/>

деральное казначейство после получения соответствующей заявки рассчитывает лимит на эту сумму для передачи по договору займа.

После ряда проверок (в том числе заявки, соблюдения условий, установленных Порядком РЕПО) договор займа ценных бумаг может считаться заключенным с момента их зачисления на счет депо кредитной организации в центральной депозитарии ценных бумаг.

Следует отметить, что договор РЕПО, будучи условием заключения договора займа, напрямую связан с ним по части досрочного исполнения обязательств — если таковое имеет место в отношении договора РЕПО, то и договор займа досрочно исполняется в соответствующем порядке.

Заем ценных бумаг как инструмент управления ликвидностью обеспечивает эффективное управление финансовыми активами и позволяет получать дополнительный доход, который Федеральным казначейством направляется на покрытие временных кассовых разрывов бюджетов субъектов РФ, а также своевременное финансирование инфраструктурных проектов в рамках государственных программ.

ДОГОВОР РЕПО С КСУ

По договорам РЕПО Федеральное казначейство применяет и другую разновидность данного финансового инструмента, а именно — заключение договоров на организованных торгах, или биржевое РЕПО, реализуемое при участии организатора торгов (биржи). Однако в этом случае дополнительно привлекается Небанковская кредитная организация — центральный контрагент «Национальный Клиринговый Центр» (далее — НКЦ)⁵, выступающий гарантом безопасности, прозрачности и законности сделок по договорам РЕПО между Федеральным казначейством и участниками финансового рынка (кредитными организациями) [3–5]. В случае неисполнения последними обязательств по такому договору НКЦ вернет Федеральному казначейству денежные средства в полном объеме. При этом риски невозврата средств бюджета по сделке заметно снижаются.

Основным отличием рассматриваемого инструмента является то, что Федеральное казначейство при его применении заключает договоры РЕПО исключительно с Центральным контрагентом и на торгах, которые организует биржа.

⁵ Национальный Клиринговый Центр (официальный сайт). URL: <https://www.nationalclearingcentre.ru/> (дата обращения: 10.03.2025).

Нововведением в данной области стал вступивший в силу 1 января 2025 г. п. 2 Постановления Правительства РФ от 08.07.2020 № 1004 «О порядке осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета и едином казначейском счете в части покупки (продажи) ценных бумаг на организованных торгах по договорам репо»⁶ (далее — Порядок биржевого РЕПО), в соответствии с которым операции РЕПО на организованных торгах также осуществляются в отношении клиринговых сертификатов участия (далее — КСУ) [6]. Это означает, что в качестве обеспечения используются не ценные бумаги в привычном понимании, а КСУ, выпускаемые и хранимые НКЦ, и с юридической точки зрения являющиеся производным финансовым инструментом, другими словами — деривативом.

Выпуск КСУ регулируется гл. 4.1 Федерального закона от 07.02.2011 № 7-ФЗ «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте»⁷. Они выпускаются на основе наличия имущественного пула, вносимого участниками на основании договора. Помимо ценных бумаг это могут быть драгоценные металлы, денежные средства (в том числе иностранная валюта), товары, допущенные к организованным торгам⁸ [7].

У участников сохраняется право собственности на внесенные активы [8]. То есть владельцы все еще имеют право распоряжаться ими на законных основаниях, что в свою очередь вызывает номинальное задвоение стоимости залоговой массы, так КСУ могут использоваться и в других сделках и операциях. Однако существует условие, вытекающее из принципа свободы распоряжения активами в имущественном пуле и формирующее логичное ограничение: участники должны исполнять маржинальные требования по имущественному пулу, а именно — доносить в него имущество в случае, если реальная стоимость пула на определенную дату отличается от прописанной в соответствующем договоре. Выполнить это неслож-

⁶ Постановление Правительства РФ от 08.07.2020 № 1004 (ред. от 26.07.2024) «О порядке осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета и едином казначейском счете в части покупки (продажи) ценных бумаг на организованных торгах по договорам репо». URL: <https://base.garant.ru/74368712/?ysclid=m7vu929ka1544488399> (дата обращения: 20.12.2024).

⁷ Федеральный закон «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте» от 07.02.2011 № 7-ФЗ (ред. от 22.07.2024). Гл. 4. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110267/ (дата обращения: 20.12.2024 г.).

⁸ Там же. Гл. 4.1, ст. 24.1, п. 2.1.

но, так как Московская биржа предлагает проводить онлайн замену обеспечивающего имущества через биржевой терминал⁹.

Стоит отметить и ряд других особенностей КСУ, которые (в зависимости от субъективной оценки) имеют как положительное, так и отрицательное влияние. Например, на имущество, которое состоит в пуле, невозможно наложить арест — оно подлежит продаже на организованных торгах только в случае банкротства.

Таким образом, КСУ — это неэмиссионная ценная бумага, дериватив, существующий для обеспечения сделок по договорам РЕПО, номинальная стоимость единицы которого составляет 1 российский рубль. КСУ выдается и хранится клиринговой организацией, сформировавшей имущественный пул [9].

Московская биржа (организатор торгов), осуществляющая операции с КСУ, оказывает поддержку реализации данного финансового инструмента в Федеральном казначействе, так как использование КСУ выгодно для обеих сторон. В рамках такой поддержки организатором торгов была разработана и предложена система дисконта КСУ. Например, по ценным бумагам стоимостью 100 российских руб. проводится стоимостная оценка в 90 КСУ. Так в рамках управления рисками предусматривается дисконт в 10% [10].

Московская биржа сформировала три имущественных пула¹⁰:

1. КСУ GC Bonds — денежные средства (российские рубли [RUB], китайские юани [CNY], доллары США [USD], Евро [EUR]); все облигации федерального займа, а также принимаемые в обеспечение Национальным клиринговым центром.

2. КСУ GC Expanded — денежные средства (RUB, CNY, USD, EUR); все ценные бумаги, допущенные в сделки по договорам РЕПО с Центральным контрагентом; драгоценные металлы (серебро, золото).

3. КСУ GC Shares: денежные средства (RUB, CNY, USD, EUR); все акции, принимаемые в обеспечение Национальным клиринговым центром.

Федеральным казначейством используются указанные выше КСУ, так как в Порядке биржевого РЕПО не конкретизировано, какие из них могут быть применены в его сделках с РЕПО.

⁹ Московская биржа (официальный сайт). URL: <https://www.moex.com> (дата обращения: 10.12.2024).

¹⁰ РЕПО с клиринговыми сертификатами участия с Центральным контрагентом. Московская биржа (методический материал). URL: <https://www.nsd.ru/upload/iblock/843/84330933bac60404dcd3015050d4662d.pdf> (дата обращения: 20.12.2024).

В представленных имущественных пулах присутствует иностранная валюта, а именно доллар США и Евро. На данный момент Федеральное казначейство не проводит с ними операции по управлению ликвидностью. Московская биржа допускает определенную гибкость сделок по договорам РЕПО с КСУ, обеспечивая возможность автоматического подбора активов в имущественный пул по заранее установленным участником критериям.

Данный механизм направлен на удовлетворение условий операций, проводимых Федеральным казначейством. Данные условия не нарушает и тот факт, что право собственности на актив, который находится в обеспечении в имущественном пуле, сохраняется. При этом расширяется объем активов, которые Федеральное казначейство может брать в обеспечение в сделках по договорам РЕПО, что является большим плюсом КСУ.

В случае заключения сделок по договорам РЕПО на организованных торгах риски для Федерального казначейства будут минимальными, так как гарантом выступает Центральный контрагент, который их разделяет. В случае нарушения обязательств кредитной организацией предусмотренные сделкой денежные средства поступят в бюджет в любом случае.

Описанные новшества в сфере управления ликвидностью определенно дают развитие сделкам РЕПО и повышают эффективность использования средств свободного остатка ЕКС и ЕСФБ. Заем ценных бумаг приносит дополнительный процентный доход, а также повышает интерес кредитных организаций к таким сделкам. КСУ способствует популяризации последних, позволяет сделать их более гибкими и привлечь в обеспечение дополнительные активы.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Федеральное казначейство располагает возможностями для развития залоговых операций. На основе существующих договоров РЕПО и займа ценных бумаг допустимо применять договор обратного РЕПО, который подразумевает получение Федеральным казначейством денежных средств в национальной валюте от участников финансового рынка (кредитных организаций) не на организованных торгах под залог имеющихся ценных бумаг. Данный финансовый инструмент позволит как свести к минимуму возникновение временных кассовых разрывов в бюджете, так и оперативно реагировать на изменения и повышать объем размещаемых средств путем увеличения их таргетируемого остатка.

В части развития операций с КСУ для Федерального казначейства предпочтительнее задействовать только «КСУ GC Bonds» из-за необходимости соблюдения принципа стабильности и гарантий, поскольку такие сделки обеспечены облигациями федерального займа. Однако в данном пуле допустимо присутствие и прочих облигаций, использование которых в обеспечении может привести к ценовым рискам, которые повлияют на реальную стоимость имущественного пула.

С 29 января 2018 г. по 17 июля 2022 г. в НКЦ существовал имущественный пул «КСУ GC OFZ»¹¹, включающий такие активы, как облигации, выпущенные от имени Российской Федерации и номинированные в российских рублях, а также денежные средства в российских рублях. С целью минимизации рисков при проведении операций РЕПО с КСУ Федеральному казначейству целесообразно осуществить взаимодействие с НКЦ по части возобновления имущественного пула «КСУ GC OFZ» с его последующим применением в операциях РЕПО. Для этого необходимо внести правки в Порядок биржевого РЕПО, уточнив конкретный вид КСУ, которые могут быть использованы в операциях РЕПО с Федеральным казначейством.

Большим плюсом КСУ является гибкость их применения. Так как 1 КСУ приравнивается 1 российскому рублю; данный инструмент можно задействовать для приведения счетов к так называемому «условному нулю» (то есть с целью обеспечения максимальной ликвидности средств на них). Например, когда на конец дня на счетах Федерального казначейства остается определенная сумма свободного остатка, то именно на нее (с точностью до 1 руб.) целесообразно заклю-

чить сделку по договору РЕПО, взяв в обеспечение КСУ. Это возможно благодаря их доступности — КСУ легче найти в обеспечение, так как право собственности на состав имущественного пула не переходит к получателю данного дериватива. Для развития таких залоговых операций потребуется проведение не организованных торгов для КСУ — как минимум, 1 раз в конце операционного дня. Эта процедура влечет за собой необходимость внесения изменений в Порядок и Правила РЕПО для регламентирования таких торгов. Данное нововведение позволит оперативно приводить ЕКС к условному нулю и увеличивать доходность размещения средств.

ВЫВОДЫ

Управление ликвидностью на государственном уровне является одним из немаловажных факторов развития национальной экономики, поскольку приносит в бюджет дополнительный доход. Так, например, в 2024 г. за счет использования соответствующих механизмов Федеральное казначейство заработало более 1 трлн руб.¹² Дальнейшее развитие финансовых инструментов, таких как заем ценных бумаг, обратное РЕПО, КСУ и «условный ноль», позволит в перспективе повысить эффективность его деятельности по управлению ликвидностью ЕКС, снизить риски и увеличить вклад в бюджет Российской Федерации.

¹² Информация об объеме средств, полученных от размещения временно свободных средств единого казначейского счета. Федеральное казначейство (официальный сайт). URL: <https://roskazna.gov.ru/finansovye-operacii/razmeshchenie-sredstv-edinogo-kaznacheyskogo-scheta/informatsiya-ob-obeme-sredstv-poluchennykh-ot-razmeshcheniya-vremenno-svobodnykh-sredstv-edinogo-kaz/informatsiya-ob-obeme-sredstv-poluchennykh-ot-razmeshcheniya-vremenno-svobodnykh-sredstv-edinogo-kaz/> (дата обращения: 20.12.2024)

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Прокофьев С.Е. Операционная эффективность Федерального казначейства и направления ее повышения. *Финансы*. 2019;(5):25–28.
2. Шубина Л.В. Развитие операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета, осуществляемых федеральным казначейством. *Экономика. Налоги. Право*. 2017;10(1):60–65.
3. Прокофьев С.Е. Чтобы государству хватило денег. *Бюджет*. 2021;(10):36–41.
4. Прокофьев С.Е. Российский кэш-менеджмент — одна из лучших мировых практик. *Бюджет*. 2019;(1):42–46.
5. Прокофьев С.Е. Сначала это должны сделать мы. *Бюджет*. 2018;(5):30–34.
6. Харченко Л.П. Модернизация деятельности Московской биржи на денежном рынке. Россия и Санкт-Петербург: экономика и образование в XXI веке. Мат. XXXVIII науч. конф. (Санкт-Петербург, 01 марта — 30 апреля 2016 г.). СПб.: СПбГЭУ; 2017:146–150.
7. Харченко Л.П. Клиринговые сертификаты участия — новый финансовый инструмент Московской биржи. *Проблемы современной экономики*. 2016;(2):124–127.

8. Беломытцева О.С. Клиринговые сертификаты участия: особенности выпуска, использования в сделках РЕПО и налогообложения. *Проблемы учета и финансов*. 2016;(3):45–48. DOI: 10.17223/22229388/23/7
9. Демушкина Е. Сертификаты участия как объекты гражданских прав. Проблемы квалификации. *Хозяйство и право*. 2018;(3):97–117.
10. Труничкин Н.И. Инновации московской биржи. Реализация потенциала вертикальной биржевой инфраструктуры. *Экономика и предпринимательство*. 2016;(8):1063–1071.

REFERENCES

1. Prokofiev S.E. Operational efficiency of the Federal Treasury and directions for its improvement. *Finansy = Finance*. 2019;(5):25–28. (In Russ.).
2. Shubina L.V. Improving the management of the single federal budget account balances by the Federal Treasury. *Ekonomika. Nalogi. Pravo. = Economics, Taxes & Law*. 2017;10(1):60–65. (In Russ.).
3. Prokofiev S.E. So that the state has enough money. *Byudzhnet*. 2021;(10):36–41. (In Russ.).
4. Prokofiev S.E. Russian cash management is one of the best global practices. *Byudzhnet*. 2019;(1):42–46. (In Russ.).
5. Prokofiev S.E. We must do it first. *Byudzhnet*. 2018;(5):30–34. (In Russ.).
6. Kharchenko L.P. Modernization of the Moscow Exchange's activities in the money market. In: Russia and St. Petersburg: Economy and education in the 21st century. Proc. 38th sci. conf. (St. Petersburg, March 1 – April 30, 2016). St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2017:146–150. (In Russ.).
7. Kharchenko L.P. Clearing certificates of participation as a new financial instrument of the Moscow Exchange. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2016;(2):124–127. (In Russ.).
8. Belomytseva O.S. General collateral certificates: Special aspects of issuance, use in transactions with repurchase agreements, and tax treatment. *Problemy ucheta i finansov*. 2016;(3):45–48. (In Russ.). DOI: 10.17223/22229388/23/7
9. Demushkina E. Participation certificates as objects of civil rights. Problems of qualification. *Khozyaistvo i pravo = Business and Law*. 2018;(3):97–117. (In Russ.).
10. Trunichkin N.I. Innovations on Moscow Exchange. Implementing the potential of vertically integrated exchange infrastructure. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2016;(8):1063–1071. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHORS



Илья Андреевич Федоров — магистр факультета «Высшая школа управления» по специальности «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; специалист-эксперт Отдела методического обеспечения проведения операций, Межрегиональное управление Федерального казначейства в сфере управления ликвидностью, Москва, Российская Федерация

Ilya A. Fedorov — Master of the Faculty of Higher School of Management, specializing in State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; Expert Specialist, Department of Methodological Support for Conducting Operations, Interregional Liquidity Management Department of the Federal Treasury, Moscow, Russian Federation
fed_177@inbox.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 28.03.2025; после рецензирования 15.04.2025; принята к публикации 05.05.2025.
The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-87-101

УДК 336.1;336.5;330.3(045)

JEL H11, G28, E61, K34

Теоретические аспекты государственного финансового регулирования: уточнение понятий, классификация форм, методов и инструментов

М.Л. Дорофеев

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования обусловлена значительными изменениями роли государства в преодолении кризисов, частота возникновения которых с 2008 г. (год мирового финансово-экономического кризиса) увеличилась, особенно в Российской Федерации. Множественность определений термина «государственное финансовое регулирование» в отечественных и иностранных источниках ведет к появлению ряда теоретических противоречий, тормозящих развитие науки в этой области. **Целью** работы явилось уточнение данного понятия, а также разработка классификации его форм, методов и инструментов. Исследование проводилось с использованием методов анализа и синтеза научных источников, нормативно-правовых актов, а также документов среднесрочного финансового планирования Минфина России. Автором были уточнены понятия «финансы» и «государственное финансовое регулирование», проведены разграничения между финансовым регулированием, бюджетной, налоговой, таможенно-тарифной, денежно-кредитной и экономической политикой и регулированием; разработана классификация инструментов и соответствующих им форм государственного финансового регулирования – прямой и косвенной, предложены методология разграничения последних и их увязка с конкретными направлениями и инструментами государственного финансового регулирования. В статье представлена графическая модель, отражающая различия государственных финансового и экономического регулирований. **Результаты** работы могут быть использованы как специалистами в данной области для повышения эффективности управления финансовыми потоками, так и исследователями в целях повышения эффективности научной работы.

Ключевые слова: государственное финансовое регулирование; экономическая политика; методы и инструменты регулирования; прямые и косвенные формы; бюджетное регулирование; макропруденциальное регулирование; денежно-кредитное регулирование; финансы

Для цитирования: Дорофеев М.Л. Теоретические аспекты государственного финансового регулирования: уточнение понятий, классификация форм, методов и инструментов. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(2):87-101. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-87-101

ORIGINAL PAPER

Theoretical Aspects of Government Financial Regulation: Clarification of Concepts, Classification of Forms, Methods and Instruments

M.L. Dorofeev

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The relevance of this study stems from significant changes in the role of the state in addressing crises, which have occurred with increasing frequency since 2008 – the year of the global financial and economic crisis – particularly in the Russian Federation. The variety of definitions for the term “government financial regulation” found in both domestic and foreign sources has led to a number of theoretical contradictions, hindering the development of this field of study. The aim of this paper is to refine the definition of the concept and to develop a classification of its forms, methods, and

© Дорофеев М.Л., 2025

instruments. The research applies methods of analysis and synthesis of academic literature, regulatory acts, and medium-term financial planning documents of the Russian Ministry of Finance. The author clarifies the concepts of “finance” and “government financial regulation”, distinguishes between financial regulation and fiscal, tax, customs-tariff, monetary, and broader economic policy and regulation, and proposes a classification of instruments and their corresponding forms of financial regulation – direct and indirect. A methodology for differentiating these forms and aligning them with specific areas and tools of government financial regulation is also proposed. The article includes a graphical model illustrating the distinctions between financial and economic regulation by the state. The findings can be used by practitioners to improve the efficiency of financial flow management and by researchers to enhance the effectiveness of scientific work in this domain.

Keywords: government financial regulation; economic policy; methods and instruments of regulation; direct and indirect forms; budgetary regulation; macro prudential regulation; monetary regulation; finance

For citation: Dorofeev M.L. Theoretical aspects of government financial regulation: Clarification of concepts, classification of forms, methods and instruments. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(2):87-101. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-87-101

ВВЕДЕНИЕ

Магистральным направлением научной дискуссии по теме государственного регулирования социально-экономических процессов является определение его оптимальной доли в экономике и степени прямого участия в происходящих в ней процессах, в рамках которых может быть достигнута наилучшая динамика экономического роста. На практике каждая страна решает эту проблему по-своему, в первую очередь руководствуясь целями национального развития (рис. 1).

В экономических моделях разных стран государство по размеру расходов представлено на уровне 20–70% ВВП. В среднем доля государства в экономике составляет порядка 40–45%. Исходя из данных рис. 1, в период 2007–2022 гг. расходы бюджетной системы России (по рассмотренной выборке стран) находились на уровне чуть ниже среднего, что формально говорит о ее умеренной доле в отечественной экономике. При этом следует учитывать, что размер госсектора, включающего госкорпорации и акционерные общества, в капитале которых числится государство, расширяет фактическую долю последнего в экономике России до уровня, превышающего 40% ВВП [1]. Вокруг этого факта периодически возникают научные и практические дискуссии, связанные с оценкой потенциала роста эффективности российской экономики за счет ее разгосударствления, проведения кампаний по приватизации государственной собственности, выстраиванию рыночных институтов, борьбе с коррупцией и т.д. [2, 3].

Целью данного исследования является уточнение понятия «государственное финансовое регулирование экономики» (ГФР) и классификации его форм, методов и инструментов.

МЕТОДОЛОГИЯ

Подход к уточнению определения терминов «финансы» и «финансовое регулирование» основан на использовании комплекса классических методов научного исследования, анализа и синтеза источников, нормативно-правовых актов, официальных документов: (1) литературы — научной и учебной (для вузов), диссертаций на соискание ученых степеней, монографий; (2) справочных материалов, этимологических и толковых словарей; (3) действующей в России системы управления финансами (включая исследование функциональных обязанностей подразделений Минфина России и содержательной части продуктов их деятельности, публикуемых на официальных сайтах); (4) стенограмм и видеозаписей публичных выступлений государственных чиновников, напрямую отвечающих за управление финансами в России.

На основании полученных результатов предлагаются авторские уточнения определений исследуемых понятий, графическая модель ГФР, а также классификация его инструментов, методов и форм.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Роль государства в экономике: чем обусловлена необходимость государственного финансового регулирования?
Возможно ли полностью отказаться от участия государства в регулировании экономики? Опираясь на историю экономических учений и опыт перехода от эпохи нерегулируемых рыночных отношений к регулируемым, можно с уверенностью сказать, что для развитых экономик наличие регулятора не только целесообразно, но и жизненно необходимо. Место и роль основного субъекта ГФР в лице государства (субъект в макроэкономике) или пу-

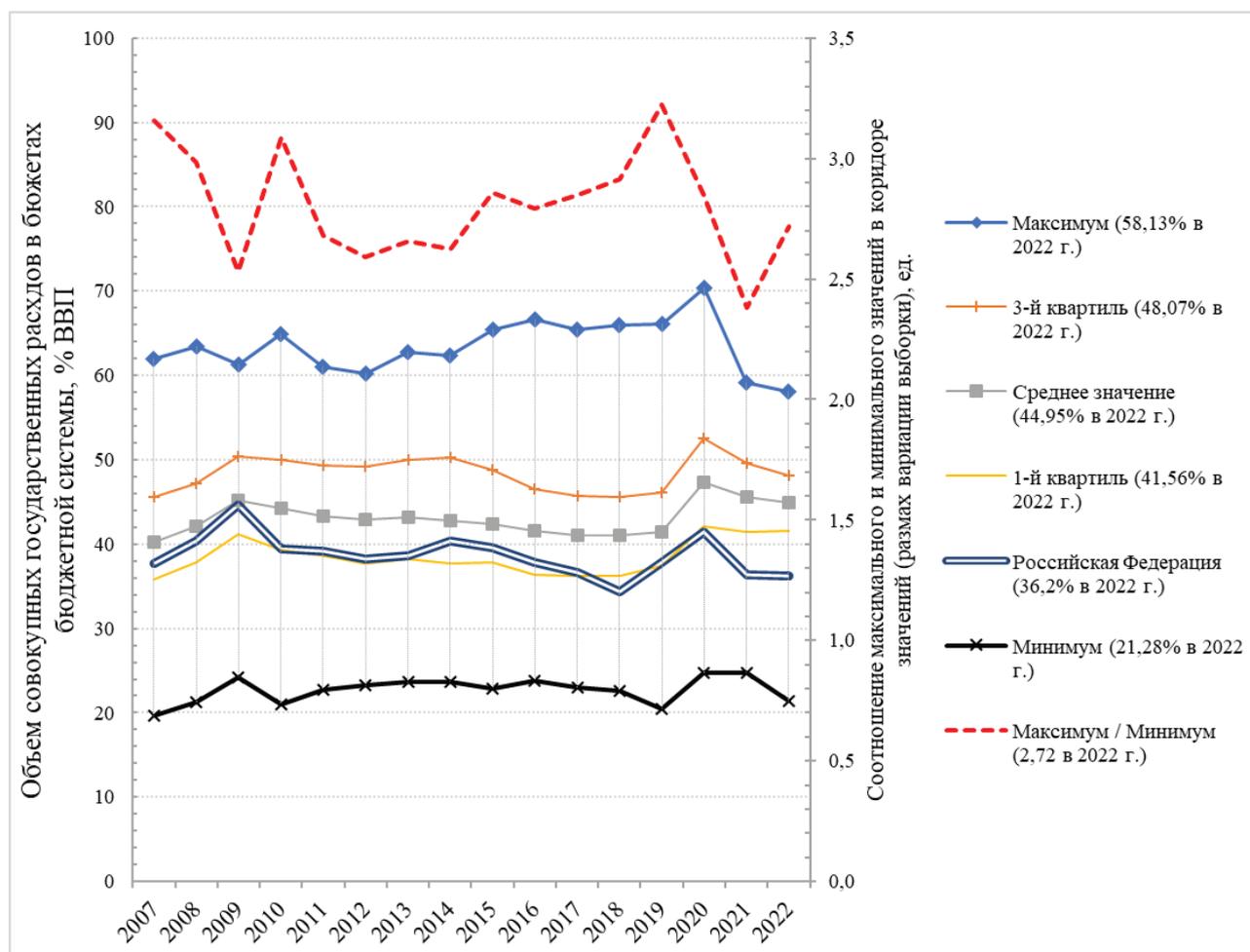


Рис. 1. / Fig. 1 Объемы совокупных государственных расходов бюджетов бюджетной системы стран ОЭСР (полный перечень стран), России (без учета накоплений и расходований средств суверенного фонда), Бразилии, Болгарии, Хорватии, Индонезии и Румынии за период 2007–2022 гг., % к ВВП / Total Government Expenditures as a Percentage of GDP (2007–2022) For OECD countries (full list), Russia (excluding sovereign fund savings and expenditures), Brazil, Bulgaria, Croatia, Indonesia, and Romania

Источник / Source: составлено по материалам: ОЭСР (официальный сайт). URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-government-at-a-glance-database.html>; МВФ (информационный портал). URL: <https://data.imf.org/en/Data-Explorer>; Минфин России (официальный сайт). URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/osnov> / Compiled by the author based on data.: OECD (official website). URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-government-at-a-glance-database.html>; IMF (information portal). URL: <https://data.imf.org/en/Data-Explorer>; Russian Ministry of Finance (official website). URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/osnov>

Примечания / Notes: Описательная статистика рассчитана по полной выборке стран («расширенный» ОЭСР, состоящий из 44-х стран) / Descriptive statistics are calculated based on the complete sample of countries («extended» OECD, consisting of 44 countries).

блично-правовых образований в государственных финансах (субъекты из теории ГМФ) в системе экономических отношений страны показаны на рис. 2.

Классическая теория государственных финансов (в отличие от экономической и теории макроэкономики) выделяет три основные функции государства: (1) аллокативную (или распределительную), заключающуюся в предоставлении общественных благ; (2) стабилизационную, основанную на обес-

печении высокой занятости, ценовой стабильности и экономического роста; (3) перераспределительную, состоящую в корректировке существующего распределения доходов и богатства и обеспечении его общественно справедливого уровня [4]. Согласно вышесказанному, государственная финансовая политика тесно связана с решением задач ГФР.

Смысл понятия «регулирование» заключается в приведении определенного процесса, механизма

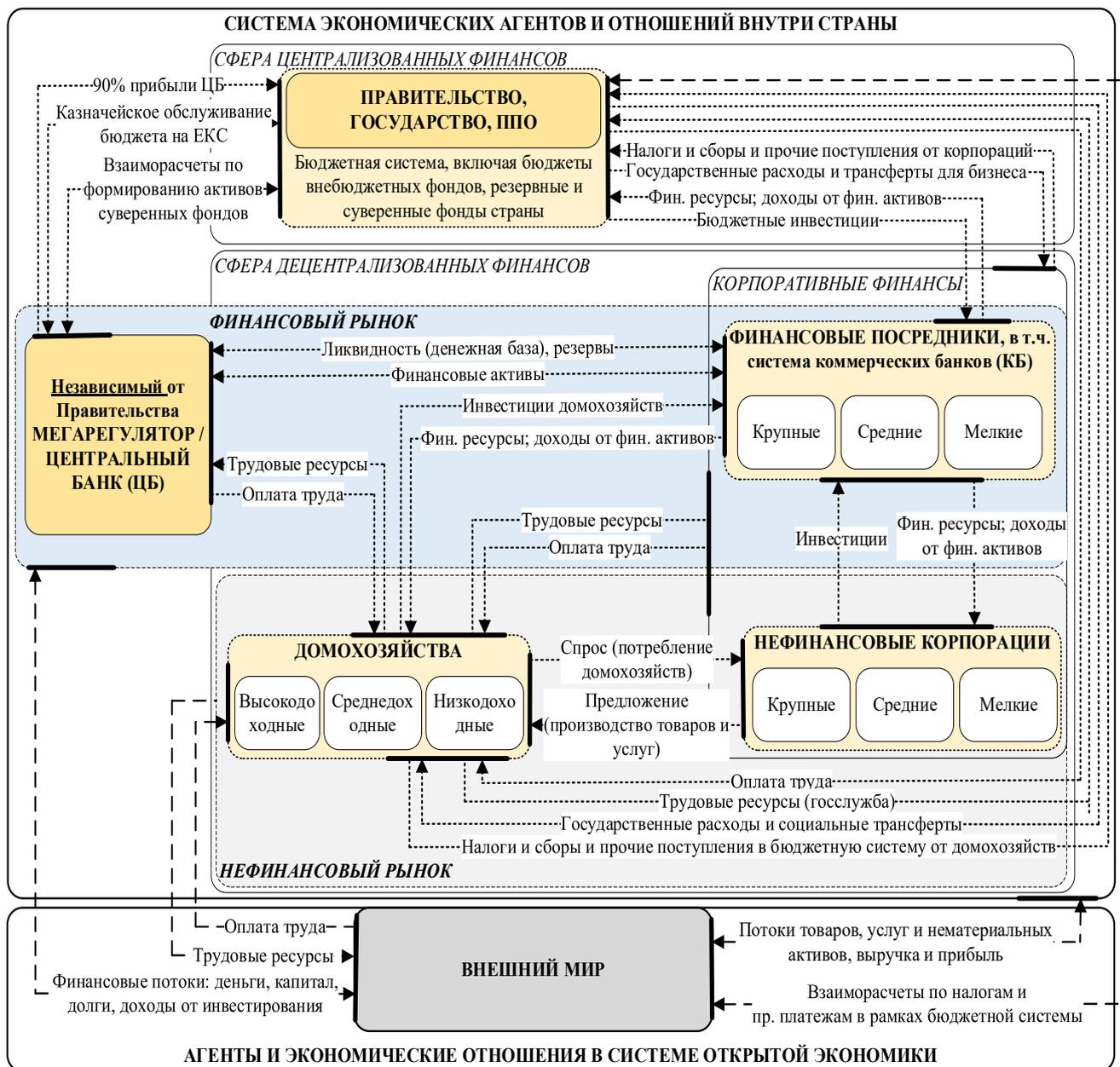


Рис. 2. / Fig. 2. **Модель экономики и роль государственных финансов в системе экономических отношений / Economic Model and the Role of Public Finance in the System of Economic Relations**

Источник / Source: составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author based on the study materials.

или явления в порядок (целевое состояние) в соответствии с субъективными ожиданиями или требованиями субъекта регулирования к его объекту¹. Под государственным регулированием в теории управления понимают устранение и сглаживание провалов рынка за счет воздействия на институ-

циональную среду через систему специфических рычагов, инструментов и методов управления (регулирования) [5].

Экономическая политика и экономическое регулирование — очень близкие смежные макроэкономические категории, отличающиеся, в основном, горизонтом планирования, а также ролью (и функцией) в организации работы государства. Экономическая политика — это инструмент стра-

¹ Энциклопедия социологии. М.: Институт социологии РАН; 2009. 1000 с.

тегического планирования, закрепляющего общие принципы, направления и действия государства, связанные с достижением национальных целей развития страны в области экономики. В свою очередь экономическое регулирование представляет собой конкретные оперативные и тактические меры, механизмы, инструменты, а также методы их применения как для решения текущих задач в экономической сфере, так и корректировки и приведения в порядок процессов, обеспечивающих наиболее оптимальную траекторию развития согласно принципам принятой экономической политики.

Определение финансов как ключ к пониманию сущности государственного финансового регулирования экономики

Государственное финансовое регулирование следует считать более узким понятием, чем государственное регулирование и государственное экономическое регулирование, поскольку оно ограничено контекстом, придаваемым данному термину словом «финансовое». Соответственно, сущность и варианты определения понятий «финансовое регулирование» и «государственное финансовое регулирование» будут всецело зависеть от того, как трактуется категория «финансы» [6].

В научной (и тем более учебной) литературе под ней понимаются экономические или денежные отношения, связанные с формированием, распределением и использованием денежных средств или финансовых ресурсов для достижения определенных целей [7, 8]. Однако на практике и в речевом обороте финансы часто трактуются как «совокупность денежных средств, финансовых ресурсов»²; при этом может подразумеваться, что финансы, как явление, необязательно требуют движения денежных средств³. В докладе Банка России «Децентра-

лизованные финансы (DeFi)» говорится о платежах, расчетах, денежных операциях и транзакциях с финансовыми активами на финансовом рынке и в экономике и отмечается, что с появлением криптовалют к классическим финансам добавилась сфера DeFi, ставшая одной из форм организаций такого рода финансовых транзакций и отличающаяся тем, что в ней отсутствуют финансовые посредники⁴.

С учетом всего многообразия точек зрения на финансы их следует рассматривать как более широкую категорию, нежели представленную в учебной литературе для вузов. Финансы — это деньги, денежные эквиваленты, операции и потоки, а также финансовые операции, не требующие движения денежных средств. Согласно стандарту МСФО к последним относятся операции по финансовой деятельности (в разрезе отчета о движении денежных средств), в рамках которой проводится реструктуризация капитала путем конвертации в него обязательств с соответствующими изменениями в структуре — как их, так и связанных активов.

Финансы как явление можно представить в виде функции, в роли входных данных которой выступают деньги и их эквиваленты, а на выходе формируются финансовые ресурсы. При этом любая транзакция отличается встречным движением стоимости, проявляющимся в виде товаров, услуг и финансовых активов. В узкой трактовке под финансами понимают только обмен денег и их эквивалентов на финансовые активы (распределительная концепция)⁵. В широкой трактовке финансы проявляются на всех стадиях общественного воспроизводства (воспроизводственная концепция) [9].

От финансов к финансовой политике и финансовому регулированию экономики

Финансовую политику очень часто отождествляют с бюджетной, бюджетно-налоговой или даже экономической, и уже на основе этого подходят к формулировке понятия государственного финансового регулирования (*рис. 3*).

Однако множественность определений финансовой политики и ГФР в научной и учебной литературе стала причиной путаницы в этой сфере

² Этимологический словарь Макса Фасмера. URL: <https://gufo.me/dict/vasmer/финансы> (дата обращения: 04.12.2024); Конференция международного движения по финансовой безопасности. Росфинмониторинг. 2024. URL: <https://www.fedsfm.ru/releases/8725> (дата обращения: 04.12.2024); Сувенрная финансовая система в период трансформации: на службе национальным целям, на страже благосостояния (реплика А. Силуанова с 20 мин 30 с до 20 мин 40 с). Московский финансовый форум 2024. URL: https://vkvideo.ru/video-169401082_456239644 (дата обращения: 04.12.2024).

³ Отчет о движении денежных средств. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/no_date/2012/IAS_07.pdf (дата обращения: 04.12.2024).

⁴ «Децентрализованные финансы (DeFi)». Банк России. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf (дата обращения: 04.12.2024).

⁵ Дробозина Л.А. Финансы и кредит СССР. Учебник для вузов. М.: Финансы и статистика; 1982. 430 с.; Родионова В.М. Дискуссионные вопросы сущности и функций советских финансов. Учебное пособие. М.: МФИ; 1984. 220 с.

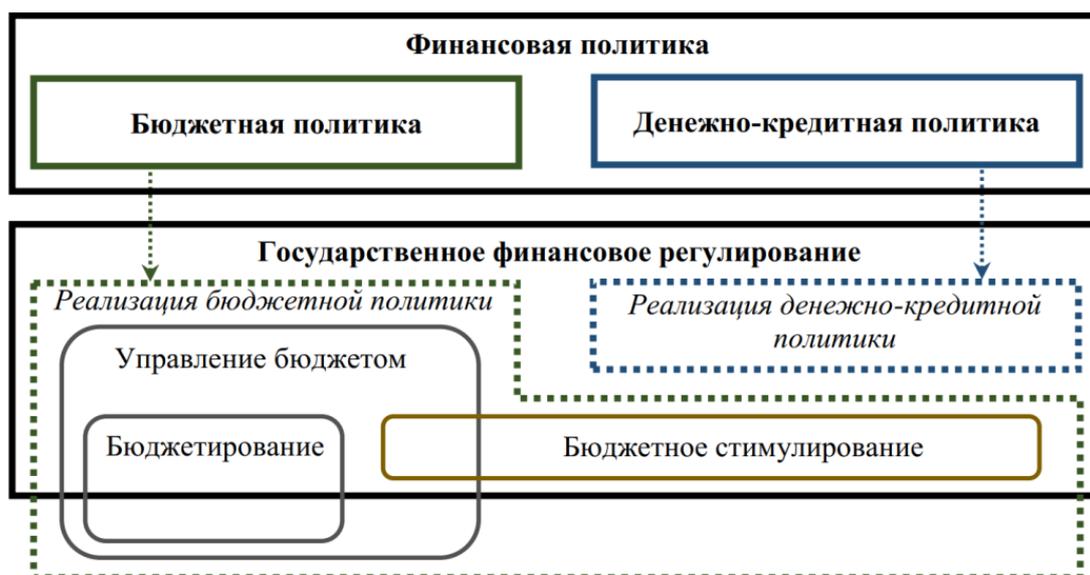


Рис. 3. / Fig. 3 Логическая схема взаимосвязей между понятиями финансовая, денежно-кредитная и бюджетная политика, а также государственным финансовым регулированием / Logical Diagram of the Interrelationships between Fiscal, Monetary, and Budgetary Policy, and Government Financial Regulation

Источник / Source: составлено по материалам [10] / Compiled by the author based on the study materials [10].

научных знаний. Исходя из предложенного выше подхода к определению финансов можно уточнить определения государственной финансовой политики и ГФР, устранив противоречия в трактовке данных понятий как внутри российской научной школы, так и на международном уровне. Начать эту работу предлагается с обоснования следующего утверждения: Минфин России оперирует категориями «бюджетная, налоговая, таможенно-тарифная политика», которые не приравниваются к термину «финансовая политика», а наоборот, обособляются от него⁶.

Обзор публикуемых Минфином России документов, связанных с темой исследования, показал, что словосочетание «финансовая политика» встречается в них лишь один раз в 2018 г.⁷; при этом контекст данного понятия не был прояснен

⁶ Минфин России. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики Российской Федерации. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/osnov> (дата обращения: 04.12.2024).

⁷ Проект основных направлений бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2019 г. и на плановый период 2020 и 2021 гг. Минфин России (официальный сайт). URL: https://minfin.gov.ru/ru/statistics/docs/budpol_taxpol?id_57=123006-proekt_osnovnykh_napravlenii_byudzhethnoi_nalogovoi_i_tamozhenno-tarifnoi_politiki_na_2019_god_i_na_planovyi_period_2020_i_2021_godov (дата обращения: 04.12.2024).

в достаточной степени. Так, в документе говорится: «...с преодолением ко второму полугодью 2016 г. последствий мощнейшего за последние полвека внешнего шока государственная экономическая политика (и бюджетная политика как ее неотъемлемая составляющая) ...» и «... в этой связи экономическая и финансовая политика страны за последние годы претерпели качественные изменения». Следовательно, бюджетная политика является частью экономической, а финансовая, по всей видимости, существует обособленно от них и связана с деятельностью по «выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сферах банковской и страховой деятельности, кредитной кооперации, микрофинансовой деятельности, финансовых рынков, организации и проведения лотерей, азартных игр, производства и реализации защищенной от подделок полиграфической продукции, государственного регулирования деятельности бюро кредитных историй, формирования и инвестирования средств пенсионных накоплений...»⁸. Данная идея подтверждается разделом с описанием организационной структуры Минфина России и характеристикой функциональных обязанностей его

⁸ Финансовая политика. Минфин России (официальный сайт). URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/finans/> (дата обращения: 04.12.2024).

Департамента финансовой политики. Таким образом, действующая практика Минфина указывает на то, что государственная финансовая политика как направление работы Правительства России обособлена от экономической политики (бюджетного, налогового, таможенно-тарифного и денежно-кредитного регулирования) и имеет отношение исключительно к проблематике регулирования финансового рынка⁹. На этом фоне множественные употребления словосочетания «финансовая политика» в научной и учебной литературе в смысле «бюджетной политики», «бюджетно-налоговой политики» [11, 12] или «экономической политики» [13] выглядят чрезвычайно противоречиво.

В зарубежных научных работах термин «финансовое регулирование» также преимущественно связан с регулированием финансового рынка и работой по обеспечению его финансовой стабильности, которую обычно проводит мегарегулятор, называя ее «макропруденциальным регулированием экономики» или «макропру»¹⁰. Макропруденциальная стабильность финансовой системы и финансовых рынков достигается посредством централизованного надзора центрального банка (или другого уполномоченного органа регулирования) за финансовым сектором экономики и управления финансовыми рисками [14].

Представляется, что «регулирование финансового рынка» и «финансовое регулирование» — разные понятия, причем, по всей видимости, второе по смыслу должно включать в себя первое. Даже если рассматривать финансы в рамках так называемой распределительной концепции, явление финансового регулирования не должно ограничиваться только одним финансовым рынком. По сути в этом случае финансы (как часть экономических отношений) связаны только со стадией распределения денежных доходов и проявляются в более широкой сфере, включающей и финансовый рынок, и бюджетную систему. Следовательно, подход к определению ГФР, встречающийся во многих иностранных источниках, является некорректным, а оно само — неполным.

Не вызывает разногласий утверждение о том, что основным субъектом ГФР считается Правительство, которое проводит эту работу, задействуя распределительный механизм бюджетной системы [15]. В нашей стране субъектами ГФР выступают Минфин России, ФНС России, Росфинмониторинг, Федеральное казначейство и др., то есть все органы государственной власти, причастные к осуществлению, мониторингу и/или контролю финансовых операций.

Вместе с тем мы выяснили, что Банк России также причастен к решению важных задач ГФР, так как, во-первых, выполняет функцию мегарегулятора финансового рынка, а во-вторых, имеет монопольное право на эмиссию денежной базы и полностью контролирует денежное обращение и денежные операции — напрямую или опосредовано (через систему коммерческих банков). Банк России имеет особый правовой статус, отделяющий его от Правительства для обеспечения независимой денежно-кредитной политики¹¹, поэтому следует задуматься, правомерно ли будет отнести его деятельность по регулированию финансов к сфере государственного регулирования. Поскольку полномочия Центрального банка Российской Федерации по своей правовой природе относятся к функциям государственной власти, их реализация предполагает применение мер государственного принуждения. Сам Банк России (в классификаторе органов государственной власти) причисляют к субъектам государственного сектора экономики, и будет правомерным считать его субъектом ГФР или государственного регулирования финансов.

В научной и учебной литературе последнее определяется как воздействие на социально-экономические процессы, направленное как на предотвращение возможных или устранение существующих дисбалансов, так и на обеспечение развития передовых технологий и социальной стабильности путем концентрации финансовых ресурсов в некоторых сегментах рынка и ограничения их притока в другие¹².

⁹ Минфин России. Департамент финансовой политики. URL: https://minfin.gov.ru/ru/ministry/structure/departments/?id_4=3-departament_finansovoi_politiki (дата обращения: 04.12.2024).

¹⁰ Банк России. Макропруденциальная политика Банка России: концепция проведения и планируемые решения. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/140208/material_20220920.pdf (дата обращения: 04.12.2024).

¹¹ Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102077052> (дата обращения: 25.10.2024).

¹² Абрамова М.А., Гончаренко Л.И., Маркина Е.В. Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования экономики. Теория и практика. Учебник для магистратуры. 2-е изд. М.: Юрайт; 2018. 486 с.

Воздействие ГФР направлено на устранение избыточных или нежелательных с точки зрения всеобщего благосостояния территориальных (региональное неравенство уровня жизни, доходов и др.), отраслевых (проблемы монополизации отраслей и др.), социальных (бедность, социально-экономическое неравенство и др.) и прочих диспропорций в экономике через принятие соответствующих мер регулирования, представляющих собой совокупность определенных форм, инструментов и методов. Так, правительство может проводить сглаживание уровня дифференциации доходов с помощью инструментария бюджетно-налогового регулирования (рис. 4).

Представленное на рис. 4 изменение индекса Джини за период 2005–2022 гг. рассчитывалось как частное посленалогового и доналогового Джини за вычетом единицы (результат взят по модулю). Полученные данные иллюстрируют процент сокра-

щения неравенства (чем он выше, тем значительнее эффект перераспределения доходов в экономике). Для наглядности также показана величина бюджетных расходов в % ВВП. В целом данный рисунок демонстрирует, что на сокращение неравенства влияет гораздо большее число факторов, чем просто бюджетные расходы, в том числе-налоги, а также результат денежно-кредитного регулирования (каналы влияния на неравенство через рынок труда и инфляцию).

Границы ГФР и сферы государственного экономического регулирования, вероятно, пересекаются. Объектами первого являются различные аспекты формирования стоимостных пропорций в экономике и положение ее отраслей; состояние финансового рынка; уровень развития и бюджетная обеспеченность территорий страны; денежные потоки в социальной сфере для нуждающихся граждан и др. В отличие от экономического регулиро-

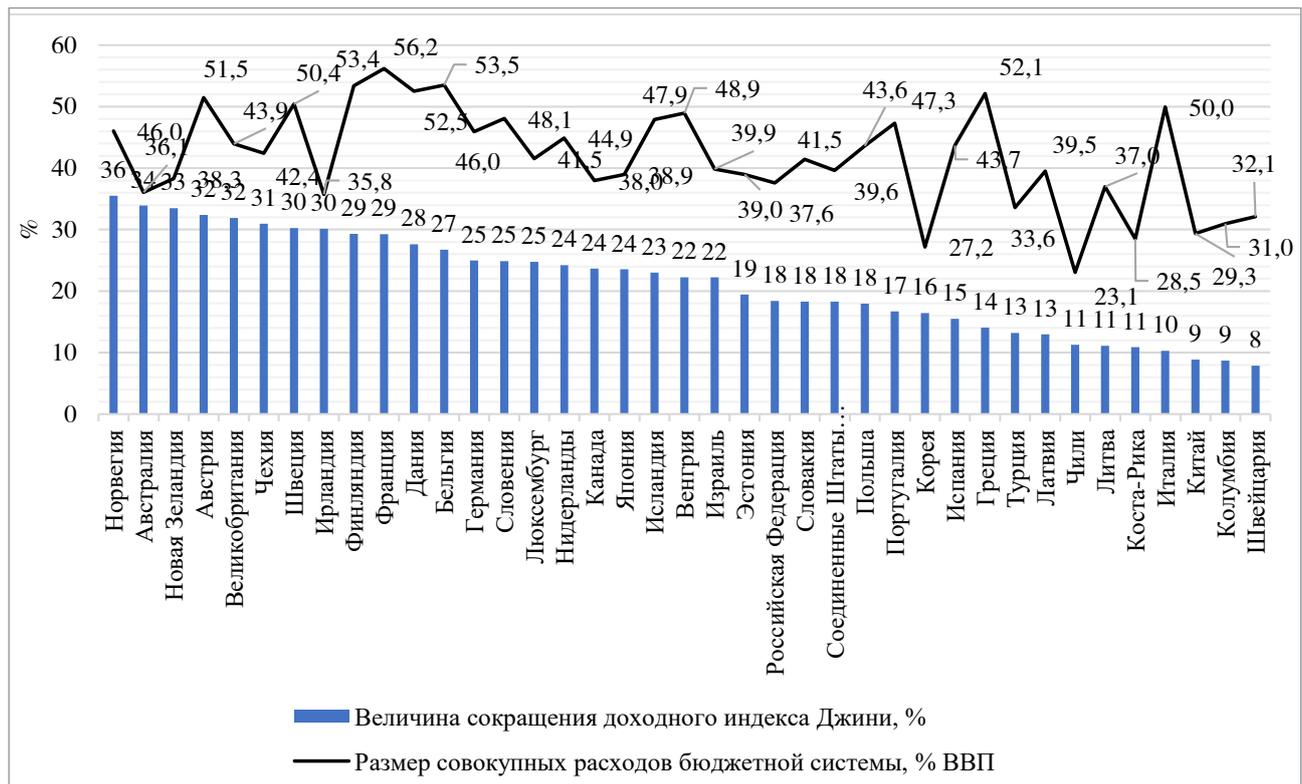


Рис. 4. / Fig. 4. Результаты регулирования доходного неравенства в странах ОЭСР, а также России и Китае, средние годовые значения за период 2005–2022 гг. / Results of Income Inequality Regulation in OECD Countries, as well as in Russia and China (Average Annual Values for the Period 2005–2022)

Источник / Source: составлено по материалам МБФ (бюджетные расходы). URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-government-at-a-glance-database.html>; URL: <https://data.imf.org/?sk=a0867067-d23c-4ebc-ad23-d3b015045405>; WID (доналоговое и посленалоговое доходное неравенство по индексу Джини) / URL: <https://wid.world/data/> / Compiled by the author based on IMF (budget expenditures) and WID (pre-tax and post-tax income inequality by Gini index) materials.

вания целевыми областями ГФР являются не все финансово-хозяйственные операции, а только та их совокупность, которая связана с деньгами и финансовыми транзакциями (с движением денежных средств или без такового) (рис. 5).

Из рис. 5 видно, что области бюджетного, налогового, таможенно-тарифного, денежно-кредитного и макропруденциального регулирования расположены внутри сфер экономического и финансового регулирования. Вопросы, связанные с проведением операций в рамках этих сфер, будут относиться к ГФР, но очевидно, что существуют и другие аспекты государственного регулирования, не имеющие непосредственного отношения к денежным средствам, их эквивалентам и финансовым операциям. Таким образом, сферы финансового и экономического регулирования пересекаются (и ни одна из них не включает другую целиком), так как отражают разные разрезы общественных отношений.

Инструментарий и виды государственного финансового регулирования экономики: инструменты, методы и формы



Рис. 5. / Fig. 5. Границы государственного финансового регулирования /
Boundaries of Government Financial Regulation

Источник / Source: составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author based on the study materials.

Ранее было показано, что по сферам воздействия государственное регулирование делится на экономическое (фискальное и монетарное или бюджетное, налоговое, таможенно-тарифное и денежно-кредитное) и финансовое (деятельность Минфина и Банка России в области регулирования и обеспечения устойчивости финансового рынка). Справедливо дополнить эту картину и представить государственное регулирование более комплексно — в рамках устранения провалов рынка оно затрагивает социальную сферу, демографию, экологию, систему правоотношений и др.

Исходя из видов ГФР выделяют соответствующие формы, методы и инструменты воздействия его субъекта на сферы и объекты регулирования.

Понятия «метод» и «инструмент» тесно взаимосвязаны. Разница между ними заключается в том, что инструментом регулирования следует считать средство влияния на объект, например, налоговую ставку. При этом методом является систематизированная совокупность шагов, действий или способов применения такого инструмента, необходимых для достижения определенной цели. Так, метод использования налоговой ставки представляет собой ее изменение в зависимости от преследуемых целей — например, повышение для увеличения налоговых доходов бюджета или снижение в целях стимулирования экономики и т. д.

Трактовка понятий «инструмент» и «метод» ГФР (то есть способ применений инструмента) не вызывает разногласий, однако их разделение на прямые и косвенные формы — чрезвычайно дискуссионная и запутанная тема ввиду большого разнообразия мнений экспертов в данной области.

Различия между прямыми и косвенными формами ГФР связаны с направлением воздействия на объект регулирования: первые влияют непосредственно на объект регулирования, а вторые — опосредованно, путем изменения среды функционирования объекта. Ю. А. Бугай предлагает идентифицировать форму финансового регулирования по факту наличия посредника в денежной операции, а также по принципу его воздействия [16]. Если регулятор оказывает влияние на среду (условия) функционирования объекта регулирования для принятия последним самостоятельного решения (предпочтительного с точки зрения субъекта финансового регулирования), то это следует считать косвенной формой воздействия.

Существует точка зрения, что все экономические и финансовые методы можно отнести к косвенным, а прямыми следует считать только нормативно-правовые и административные [17]. Данная идея основана на разделении государственного регулирования на два магистральных направления: (1) рыночное (косвенное) и (2) нерыночное (прямое). Однако слабой стороной этой концепции является то, что в научной литературе такого рода систематизация (на прямые/косвенные формы) встречается достаточно часто внутри сферы экономических (в том числе финансовых) методов регулирования.

В некоторых источниках содержится мнение, что к прямым способам воздействия ГФР относятся бюджетные (применение бюджетных расходов) [18], а к косвенным — налоговые и денежно-кредитные¹⁵. При этом считается, что один и тот же инструмент ГФР может быть одновременно и прямым, и косвенным в зависимости от его применения. Так, субсидия на компенсацию расходов производителю, связанная с инвестициями в создание производственной линии, является прямой формой финансового регулирования, а субсидирование процентной ставки уполномоченного банка, выдающего льготные ипотечные кредиты для населения, — косвенной.

О. В. Андреева предлагает разделять прямые и косвенные формы по критерию движения денежных потоков с участием объекта финансового регулирования [19], что представляется очень интересной идеей с точки зрения учета финансового аспекта вопросов ГФР, поскольку акцент в данном случае делается на денежных потоках¹⁴. Если объект регулирования подвергается изъятию денежной ликвидности или имеет место ее предоставление (то есть приток или отток непосредственно для объекта регулирования) — это прямая форма финансового регулирования. Если же движения денежных средств в пользу объекта не наблюдается, но при этом изменяется среда его функционирования или финансовые потоки, связанные с фактом финансового регулирования, двигаются в пользу посредника (что позволяет

¹⁵ . Абрамова М.А., Гончаренко Л.И., Маркина Е.В. Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования экономики. Теория и практика. Учебник для магистратуры. 2-е изд. М.: Юрайт; 2018. 486 с.

¹⁴ Как известно, понятия финансов и денег за редкими исключениями эквивалентны.

объекту финансового регулирования сэкономить деньги или получить иные экономические выгоды денежного характера), такую форму следует считать косвенным финансовым регулированием.

Подводя итог исследования методологии определения прямой и косвенной формы ГФР, еще раз подчеркнем, что их разделение — сложная задача [20]. Для ее решения упор предлагается делать на факт движения денежных средств относительно объекта регулирования: если они и/или их эквиваленты доходят или изымаются непосредственно у объекта регулирования, то имеет место прямая форма финансового регулирования. В случае движения или изъятия денежных средств и/или их эквивалентов не к субъекту регулирования, а к его контрагенту (третьему субъекту отношений), когда описанное событие оказывает влияние на объект регулирования, речь идет о косвенной форме финансового регулирования. Наконец, если движения денег не наблюдается, регулирование может быть как государственным, так и негосударственным, но его, скорее всего, не следует относить к финансовому блоку.

В заключительной части исследования для выстраивания непротиворечивой логической взаимосвязи между формами, методами и инструментами ГФР приведем их классификацию по направлениям или сферам: налоговые, бюджетные, таможенные, тарифные, денежные, кредитные, макропру и др. (см. *таблицу*).

ВЫВОДЫ

Результаты проведенного исследования подтвердили, что с понятием «государственное финансовое регулирование» связано довольно много противоречий. Трактовки этого определения в научной литературе расходятся, а разделение его форм представляется практически сложной задачей, которая, ко всему прочему, имеет только теоретическую значимость, поскольку на практике примеров сегментирования инструментов ГФР не встречается. Что касается классификации видов ГФР, то однозначно выделить прямые и косвенные из бюджетных, налоговых и таможенно-тарифных инструментов и методов довольно сложно, поскольку в каждой из перечисленных групп содержатся и те и другие формы ГФР.

Уточнение понятий «финансы» и «государственное финансовое регулирование» позволило

Таблица / Table

Классификация инструментов государственного финансового регулирования (инструментарий государственного финансового регулирования) / Classification of Government Financial Regulation Instruments (Public Financial Regulation Toolkit)

Сферы и звенья системы государственного финансового регулирования / Spheres and links of the state financial regulation system		Инструмент / Instrument	Форма / Form
Сфера	Звено		
Бюджетное, налоговое и таможенно-тарифное регулирование	Налоговое регулирование	Налоговая ставка (плоская, прогрессивная, регрессивная)	Смешанная (прямые налоги являются прямой формой воздействия, сопровождаемой изъятием денег напрямую, а косвенные – косвенной, включенной в цену товара/услуги, а сам налог платят юридические лица)*
		Налоговые льготы (вычеты, каникулы, освобождение от уплаты налога и т.д.)	Смешанная. (Инвестиционные налоговые вычеты предоставляются напрямую конкретному лицу как денежная выплата. Необлагаемый минимум предоставляется для всех граждан и не требует движения денег)
	Неналоговое регулирование, связанное с формированием государственных и муниципальных доходов	Тарифы страховых взносов в ГВБФ	Прямая
		Тарифы государственных монополий	Прямая
		Таможенные пошлины	Прямая
		Механизм распределения прибыли организаций, находящихся в государственной собственности	Прямая
		Механизм предоставления государственного имущества в аренду	Прямая
		Штрафы, финансовые санкции	Прямая
	Регулирование, связанное с государственными и муниципальными расходами	Субсидии субъектам хозяйствования	Смешанная (субсидии юридическому лицу или домохозяйству из бюджета – прямая форма. Субсидии банку на покрытие выпадающих доходов от льготной ипотеки – косвенная форма)
		Государственные и муниципальные закупки	Прямая
		Бюджетные инвестиции	Прямая
		Социальные выплаты	Прямая
		Бюджетные ассигнования на оказание государственных и муниципальных услуг в сфере здравоохранения, образования, социального обслуживания	Косвенная (конечный бенефициар получает экономические выгоды в форме услуг, а не денежных средств). Вместо объекта регулирования деньги получают уполномоченные или аккредитованные учреждения из социальной сферы)
	Неналоговое регулирование, связанное с формированием долговых обязательств публично-правовых образований и размещением временно свободных бюджетных средств	Государственные заимствования	Косвенная
		Государственные гарантии	Косвенная (выплаты по государственным гарантиям производятся третьему лицу, то есть кредитору, а самой гарантией поддерживается заемщик)
		Размещение временно свободных бюджетных средств, управление суверенными фондами и резервами	Косвенная
	Неналоговые методы финансового регулирования, связанные с настройкой параметров финансового механизма бюджетного федерализма и межбюджетных отношений	Механизм разграничения доходов между бюджетами разных уровней	Прямая
		Механизм разграничения расходов между бюджетами	Прямая
		Межбюджетное перераспределение финансовых ресурсов, к которому помимо межбюджетных трансфертов относятся и бюджетные кредиты	Прямая

Окончание таблицы / Table (continued)

Сферы и звенья системы государственного финансового регулирования / Spheres and links of the state financial regulation system		Инструмент / Instrument	Форма / Form
Сфера	Звено		
Денежно-кредитное регулирование	Денежно-кредитное регулирование	Ключевая ставка	Косвенная
		Нормативы обязательных резервов кредитных организаций	Косвенная
		Операции на открытом рынке	Смешанная (Если объектом регулирования является финансовый рынок, т.е. таргетирование цен на финансовые активы, то это прямая форма. В остальном это будет косвенная форма регулирования)
Макропроу	Макропруденциальное регулирование	Антициклическая надбавка (АН): требования к капиталу кредитных организаций для накопления буфера капитала	Косвенная
		Надбавки к коэффициентам риска: надбавки за системную значимость; изменения нормативов краткосрочной и долгосрочной ликвидности и др.	Косвенная
		Макропруденциальные лимиты (МПЛ): кредитные ограничения (лимит долговой нагрузки) по необеспеченным потребительским кредитам; валютные (лимит на открытые валютные позиции)	Косвенная
Финансово-инвестиционные институты и внешняя среда функционирования	Регулирование институциональной среды для бизнеса (организаций)	Институты совершенствования инвестиционного климата (Фонд прямых инвестиций, инвестиционный омбудсмен, Агентство стратегических инициатив, Агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций, Консультативный совет по иностранным инвестициям)	Косвенная
		Особые (свободные) экономические зоны (ОЭЗ)	Косвенная
		Государственно-частное партнерство (ГЧП)	Косвенная
		Информационно-аналитические центры	Косвенная
Прочее			–

Источник / Source: составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author based on the study materials.

Примечание / Note: * – это наиболее простой и понятный пример разграничения прямого и косвенного инструмента.

устранить теоретические противоречия, накопленные в отечественной и зарубежной научной литературе. В статье приведено четкое разграничение между исследуемыми явлениями: финансовым регулированием, государственным финансовым регулированием, финансовой политикой, бюджетной, налоговой, таможенно-тарифной и др. Прделанная работа подчеркнула сложность и многогранность системы государственного управ-

ления финансами, позволила выявить области пересечения и уникальные функции каждого из исследуемых явлений, а также предложить графическую модель ГРФ.

Разработанная классификация инструментов и форм может быть использована для повышения эффективности управления финансовыми потоками, более продуктивной научной работы в дальнейших исследованиях.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету при Правительстве Российской Федерации.

ACKNOWLEDGEMENTS

The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under a state assignment to the Financial University under the Government of the Russian Federation.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов А.Е., Першин А.А., Чернова М.И. Подходы к измерению государственного сектора и оценке его эффективности. *Финансовый журнал*. 2023;15(2):27-46. DOI: 10.31107/2075-1990-2023-2-27-46
2. Сорокин Д. О стратегии развития России. *Вопросы экономики*. 2010;(8):28-40. DOI: 10.32609/0042-8736-2010-8-28-40
3. Вольчик В.В., Ширяев И.М. Идеологические нарративы либерализма и социализма в экономической науке. *Russian Journal of Economics and Law*. 2024;18(3):577-592. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.3.577-592
4. Масгрейв Р.А., Масгрейв П.Б. Государственные финансы: теория и практика. Пер. с англ. М.: Бизнес Атлас; 2009. 716 с.
5. Клименко А.В., Минченко О.С. Государственное регулирование экономики: вопросы теории и лучшая практика. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2016;(3):7-30.
6. Дорофеев М.Л. Научная дискуссия о сущности государственного финансового регулирования в современных условиях. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2021;(3):140-148. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-140-148
7. Самаруха В.И., Самаруха И.В. К вопросу о сущности и функциях денег и финансов: дискуссионный аспект. *Сибирская финансовая школа*. 2018;(1):3-10.
8. Родионова В.М. Дискуссионные вопросы сущности и функций советских финансов. М.: МФИ; 1984. 220 с.
9. Татынов С.И. Теоретический анализ концепций сущности финансов при социализме и в современной экономике. *Финансы и кредит*. 2009;(42):26-37.
10. Раковский И.Д. Надлежащая бюджетная политика: проблемы разработки, реализации и оценки. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации; 2023. 26 с.
11. Молчанов И.Н., Молчанова Н.П. Государственная финансовая политика России: особенности разработки и реализации в новых геополитических условиях. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2023;(100):180-193. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-180-193
12. Тюрина Ю.Г., Барциц А.Д. Систематизация вызовов и рисков при осуществлении государственной финансовой политики в постковидной экономике. *Вопросы инновационной экономики*. 2022;12(3):1851-1868. DOI: 10.18334/vines.12.3.115084
13. Schnabl G., Sonnenberg N. Monetary policy, financial regulation and financial stability: A comparison between the Fed and the ECB. *SSRN Electronic Journal*. 2020. DOI: 10.2139/ssrn.3571200
14. Буклемишев О.В., Данилов Ю.А., Кокорев Р.А. Мегарегулятор как результат эволюции финансового регулирования. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2015;(4):52-74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/megaregulyator-kak-rezultat-evolyutsii-finansovogo-regulirovaniya> (дата обращения: 24.10.2024).
15. Дорофеев М.Л. Классификация методов и инструментов государственного финансового регулирования социально-экономического неравенства домохозяйств. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2022;(5):193-202. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-5-193-202
16. Бугай Ю.А. Формы и методы государственного регулирования в аграрной сфере. *Вестник Омского государственного аграрного университета*. 2016;(4):199-208.
17. Емельянова И.А. Государственное регулирование предпринимательской деятельности: соотношение прямых и косвенных методов. *Вестник Поволжского института управления*. 2019;19(3):49-56. DOI: 10.22394/1682-2358-2019-3-49-56
18. Божин К.Л., Субботина Т.Н. Методы государственного регулирования экономики в условиях пандемии. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022;(6-1):48-52. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-1-48-52

19. Андреева О.В. Самозанятость как социальная инновация и финансовые инструменты ее регулирования. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2023;(8-2):131-137. DOI: 10.17513/vaael.2947
20. Frumina S., Yakushova E., Azimzadeh A. Impact of COVID-19 pandemic on insurance demand in Russia: A comparative analysis with global markets. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2024;19(9):3289-3298. DOI: 10.18280/ijstdp.190902

REFERENCES

1. Abramov A.E., Pershin A.A., Chernova M.I. Measuring the state sector and assessing its effectiveness: Approaches and implications. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*. 2023;15(2):27-46. (In Russ.). DOI: 10.31107/2075-1990-2023-2-27-46
2. Sorokin D. On the strategy of Russia's development. *Voprosy ekonomiki*. 2010;(8):28-40. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2010-8-28-40
3. Volchik V.V., Shiriaev I.M. Ideological narratives of liberalism and socialism in economics. *Russian Journal of Economics and Law*. 2024;18(3):577-592. (In Russ.). DOI: 10.21202/2782-2923.2024.3.577-592
4. Musgrave R.A., Musgrave P.B. Public finance in theory and practice. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 1989. 664 p. (Russ. ed.: Musgrave R.A., Musgrave P.B. Gosudarstvennye finansi: teoriya i praktika. Moscow: Business Atlas; 2009. 716 p.).
5. Klimenko A.V., Minchenko O.S. State regulation of the economy: Theory and best practices. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2016;(3):7-30. (In Russ.).
6. Dorofeev M.L. Scientific discussion on the essence of state financial regulation in modern conditions. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2021;(3):140-148. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-140-148
7. Samarukha V., Samarukha I. To the question about the nature and functions of money and finance: Discussion aspect. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*. 2018;(1):3-10. (In Russ.).
8. Rodionova V.M. Controversial issues of the essence and functions of Soviet finance. Moscow: Moscow Financial Institute; 1984. 220 p. (In Russ.).
9. Tatynov S.I. Theoretical analysis of concepts of the essence of finance under socialism and in the modern economy. *Finansy i kredit = Finance and Credit*. 2009;(42):26-37. (In Russ.).
10. Rakovskii I.D. Proper budgetary policy: Problems of development, implementation, and evaluation. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation; 2023. 26 p. (In Russ.).
11. Molchanov I.N., Molchanova N.P. State financial policy of Russia: Features of development and implementation in new geopolitical conditions. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal*. 2023;(100):180-193. (In Russ.). DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-180-193
12. Tyurina Yu.G., Bartsits A.D. Systematization of challenges and risks of public financial policy in the post-COVID-19 economy. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2022;12(3):1851-1868. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec.12.3.115084
13. Schnabl G., Sonnenberg N. Monetary policy, financial regulation and financial stability: A comparison between the Fed and the ECB. *SSRN Electronic Journal*. 2020. DOI: 10.2139/ssrn.3571200
14. Buklemishev O.V., Danilov Yu.A., Kokorev R.A. Mega-regulator as a result of evolution of financial regulation. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika = Moscow University Economics Bulletin*. 2015;(4):52-74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/megaregulyator-kak-rezultat-evolyutsii-finansovogo-regulirovaniya> (accessed on 24.10.2024). (In Russ.).
15. Dorofeev M.L. Classification of methods and instruments of government financial regulation of households socio-economic inequality. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2022;(5):193-202. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2022-5-193-202
16. Bugay Yu.A. Forms and methods of state regulation in the agrarian sphere. *Vestnik Omskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Vestnik of Omsk SAU*. 2016;(4):199-208. (In Russ.).
17. Yemelyanova I.A. State regulation of entrepreneurial activity: The ratio of direct and indirect methods. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya = Bulletin of the Volga Region Institute of Administration*. 2019;19(3):49-56. (In Russ.). DOI: 10.22394/1682-2358-2019-3-49-56

18. Bozhin K.L., Subbotina T.N. Methods of state regulation of the economy in a pandemic. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and Business: Theory and Practice*. 2022;(6-1):48-52. (In Russ.). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-1-48-52
19. Andreeva O.V. Self-employment as a social innovation and financial instruments for its regulation. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2023;(8-2):131-137. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.2947
20. Frumina S., Yakushova E., Azimzadeh A. Impact of COVID-19 pandemic on insurance demand in Russia: A comparative analysis with global markets. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2024;19(9):3289-3298. DOI: 10.18280/ijstdp.190902

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Михаил Львович Дорофеев — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры общественных финансов, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Mikhail L. Dorofeev — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Assoc. Prof. of the Department of Public Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<http://orcid.org/0000-0002-2829-9900>

dorofeevml@yandex.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 13.12.2024; после рецензирования 01.03.2025; принята к публикации 06.05.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 13.12.2024; revised on 01.03.2025 and accepted for publication on 06.05.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-102-115

УДК 005.5(045)

JEL O32, M15

Роль цифровизации в принятии решений на основе данных в управлении цепями поставок

И.Г. Каменев, Д.А. Пороховник

Российский университет дружбы народов, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В статье представлены результаты исследования, **целью** которого явилось выявление существующей и потенциальной роли цифровых платформ в управлении цепями поставок. В ходе работы были рассмотрены имеющиеся теоретические подходы и разработки в этой сфере, проанализированы кейсы успешной цифровизации. Авторами показано, как благодаря переходу цифровых платформ к работе с источниками Big Data меняется их роль в процессе управления. Ранее (на уровне цифровой отчетности) существовал разрыв между операционно-логистическим функциональным менеджментом и экспертно-аналитической работой с обобщенными показателями. Однако новые системы, обеспечивающие как обработку, хранение и анализ данных, так и визуализацию этой информации и результатов ее анализа, позволяют увязывать стратегическое целеполагание, KPI, управление устойчивостью цепей поставок непосредственно с потоками данных о функциональных бизнес-процессах, создавая «цифровой двойник» предприятия. С помощью структурно-функционального анализа и метода case study проанализированы управленческие практики и синтезирован комплексный подход к исследованию взаимосвязи технологических и управленческих инноваций при внедрении цифровых платформ. В качестве **результата** исследования предложена модель, описывающая роль цифровых платформ в управленческой деятельности разных уровней. Разграничена роль технологических (построение цифровой платформы, адаптированной под нужды организации) и управленческих инноваций (адаптивное развитие системы управления организации на основе данных). Полученные результаты могут быть востребованы как учеными-теоретиками, исследующими проблемы менеджмента в условиях цифровой трансформации, так и практиками, выполняющими прикладные научные и аналитические исследования результатов цифровой трансформации в отрасли экспресс-доставки и схожих с ней.

Ключевые слова: управление цепями поставок; цифровизация; инновационные технологии; логистика; операционная логистика; принятие решений на основе данных; управление по целям; цифровой двойник

Для цитирования: Каменев И.Г., Пороховник Д.А. Роль цифровизации в принятии решений на основе данных в управлении цепями поставок. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(2):102-115. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-102-115

ORIGINAL PAPER

The Role of Digitalization in Data-Driven Decision Making in Supply Chain Management

I.G. Kamenev, D.A. Porohovnik

RUDN University, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The article presents the results of a study aimed at identifying the current and potential roles of digital platforms in supply chain management. The research reviews existing theoretical approaches and developments in this area, as well as analyzes case studies of successful digitalization. The authors demonstrate how the transition of digital platforms to working with Big Data sources is transforming their role in the management process. Previously, at the stage of digital reporting, there was a gap between operational logistics functional management and expert analytical work with aggregated indicators. However, new systems that provide for the processing, storage, and analysis of data, as well as the visualization of this information and the results of its analysis, make it possible to link strategic goal-setting, KPIs,

© Каменев И.Г., Пороховник Д.А., 2025

and supply chain resilience management directly with data flows about functional business processes, creating a “digital twin” of the enterprise. Using structural-functional analysis and the case study method, the study examines management practices synthesizes a comprehensive approach to exploring the interrelation between technological and managerial innovations during the implementation of digital platforms. As a result, the paper proposes a model that outlines the role of digital platforms at different levels of management activity. It distinguishes between technological innovations (the development of digital platforms tailored to organizational needs) and managerial innovations (adaptive development of data-driven organizational management systems). The findings may be of interest both to academic researchers studying management challenges amid digital transformation and to practitioners conducting applied scientific and analytical studies of digital transformation outcomes in the express delivery industry and related sectors.

Keywords: supply chain management; digitalization; innovative technologies; logistics; operational logistics; data-driven decision making; management by objectives; digital twin

For citation: Kamenev I.G., Porohovnik D.A. The role of digitalization in data-driven decision making in supply chain management. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025; 15(2):102-115. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-102-115

ВВЕДЕНИЕ

Инновационные технологии играют ключевую роль в трансформации операционных логистических процессов, способствуя повышению их эффективности и конкурентоспособности. В условиях быстро меняющейся бизнес-среды способность компании адаптироваться и реализовывать передовые решения становится определяющим фактором успеха. Однако при внедрении инноваций в логистические процессы часто возникает ряд трудностей, центральное место в котором занимают управленческие решения.

Они оказывают существенное влияние на успешность применения инноваций на практике, определяя стратегии интеграции новых технологий. Управленческие решения включают в себя как стратегический анализ и планирование, так и конкретные действия, направленные на адаптацию внутренних процессов и инфраструктуры компании к нововведениям.

В статье рассматривается положительное влияние цифровизации на управление цепями поставок, определяются используемые для этой цели различные цифровые платформы, анализируются как существующие сложности, так и наиболее успешные подходы и стратегии для преодоления имеющихся барьеров.

Введение новых цифровых технологий в логистическую отрасль существенно изменяет привычные процессы и содействует ее развитию [1]. В настоящее время информационные системы становятся ключевым звеном, предоставляя фирмам возможность объединять датчики и устройства Интернета вещей для более эффективного отслеживания цепочек поставок и управления ими в реальном времени. Это не только способствует снижению расходов, но и улучшает точность и предсказуемость логистических процессов [2].

Искусственный интеллект (ИИ) постепенно внедряется для анализа больших объемов данных, получаемых из множества источников, что помогает оптимизировать принятие управленческих решений. В частности, ИИ применяется для создания более эффективных маршрутов, в результате чего сокращаются время и расходы на транспортировку или доставку на последней миле [3].

Использование блокчейн-технологий позволяет сформировать высокопрозрачную среду для защиты данных. Это имеет большое значение для международной логистики, поскольку, с одной стороны, появляется возможность отслеживать перемещение товаров от производителя до конечного клиента, а с другой — уменьшается риск мошенничества и укрепляется доверие между контрагентами.

Кроме того, возрастает роль автономных транспортных средств и дронов, что обещает снизить затраты и сократить сроки доставки. Такие технологии открывают новые горизонты в управлении цепочками поставок, делая их более гибкими и устойчивыми. Подобные новшества в комплексе способствуют повышению эффективности и конкурентоспособности логистических компаний.

Следует подчеркнуть, что речь идет о наиболее прогрессивных инновационных технологиях, которые будут эффективны далеко не в каждой компании (в зависимости от уровня ее зрелости) и потребуют колоссальных финансовых и трудовых инвестиций при реализации [4].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ ЦИФРОВЫХ ИННОВАЦИЙ

Раньше многие полагали, что рыночный успех неизбежен, если компания внедряет инновации и технологии во все свои бизнес-процессы. Одна-

ко многочисленные примеры неудач подобных начинаний подтверждают, что внедрение новых технологий остается сложной задачей для многих игроков рынка. Гарантией успеха является постоянное и систематическое осуществление нововведений и улучшений в русле единого направления и логики. Если у предприятия возникают неразрешимые проблемы в сфере управления, это указывает на неэффективность применяемых подходов и необходимость разработки новых принципов, бросающих вызов устаревшим методам.

Теоретические предпосылки успешной цифровизации

Современные подходы к цифровизации в области менеджмента включают в себя действия, направленные на улучшение и обновление существующих процессов или удаление неэффективных элементов. В контексте управленческих систем это означает переход от традиционных методов к современным и инновационным. Процесс внедрения проходит в несколько стадий [5]. На первой, подготовительной, анализируются используемые методы с целью выявления их недостатков, мешающих повышению результативности. На второй стадии осуществляется реализация управленческих инноваций (представляющих собой свежие идеи и концепции, способные дать эффективное решение выявленных проблем), в том числе:

- разработка поэтапного плана с четкими результатами, отражающими желаемое состояние системы менеджмента;
- внедрение оригинальных управленческих идей, созданных внутри организации, и формирование благоприятной среды для проявления инициативы сотрудниками;
- содействие свободному появлению и представлению инновационных идей при активной поддержке компании;
- укрепление корпоративной культуры, обеспечивающей постоянное взаимодействие и обмен мнениями между членами команды;
- применение опыта, изучение внешних примеров и привлечение экспертов.

Несмотря на хорошие перспективы применения цифровых технологий в логистике [6], существуют определенные фильтры — препятствия в виде внешних и внутренних барьеров, мешающих этому процессу. А.А. Волкова, Ю.А. Никитин, В.А. Плотников указывают на следующие проблемы, преодоление

которых необходимо для успешной цифровизации управления цепями поставок [2].

Внедрение инноваций в операционной логистике сопряжено с рядом сложностей, которые должны учитывать управленцы. Одной из основных можно назвать *недостаток финансовых ресурсов* (о чем говорилось выше).

Для реализации современных технологических решений часто требуются значительные финансовые вложения, и не каждая компания готова на такие затраты, особенно если предполагаемый возврат на инвестиции не вполне очевиден.

Не менее важным фактором является *сопротивление переменам со стороны сотрудников*. Некоторые предприятия логистической отрасли не имеют четкой цифровой стратегии и выбирают устаревшие технологии и программы для взаимодействия с партнерами и управления процессами, что зачастую обусловлено нежеланием и неготовностью адаптироваться к изменениям в бизнес-процессах. Наличие сильной корпоративной культуры и программы поддержки нововведений может помочь преодолеть такой барьер, но на это потребуются время и ресурсы.

Кроме того, у персонала в целом может наблюдаться *недостаток цифровых навыков*. Опыт внедрения цифровых технологий в цепочки поставок показывает, что сотрудники и руководители логистических компаний, а также их клиенты не всегда не обладают необходимыми техническими знаниями и опытом. Это становится основной трудностью на пути оптимизации операционных процессов в организациях отрасли. Для ее устранения стоит сосредоточиться на двух направлениях: развитии аутсорсинговых консалтинговых услуг по технологиям и цифровым преобразованиям, а также улучшении системы профессионального обучения в области цифровой логистики.

Еще одним препятствием можно считать *технические проблемы*, сдерживающие внедрение цифровых инноваций, а именно: недостаточную надежность связи на всех участках цепочки поставок; ограниченные возможности имеющихся на рынке решений в области искусственного интеллекта (например, незрелость технологий предотвращения столкновений ограничивает широкое использование беспилотников); проблемы безопасности Интернета вещей, связанные с несовершенствами в проектировании аппаратных и программных систем.

Отсутствие четкого понимания потребностей и приоритетов компании также может осложнить освоение новых технологий. Без конкретного видения, чем они могут быть полезны и какую именно проблему решают, процессы трансформации могут оказаться хаотичными и нецелесообразными. Управляющим необходимо четко определять цели и задачи, которые должны быть достигнуты с помощью нововведений.

И, наконец, роль преграды при внедрении инноваций способны сыграть регуляторные и правовые ограничения. Организации могут столкнуться с необходимостью соблюдения новых стандартов и нормативных актов, связанных с вопросами безопасности данных и защиты персональной информации.

Таким образом, для успешного преодоления перечисленных барьеров необходимо сбалансированное управление, стратегическое планирование и внимательное отношение к культурным и структурным особенностям компании, что позволит эффективно выполнить технологическую трансформацию в операционной логистике.

Роль цифровых инновационных технологий в управлении цепями поставок

Анализ сведений относительно капиталовложений, требуемых для практического внедрения российскими компаниями цифровых инновационных технологий в управлении цепями поставок, позволяет выделить несколько ключевых аспектов данного процесса (рис. 1).

Во-первых, это качество данных, служащее основой для последующего внедрения эффективных аналитических методов. Во-вторых, — развитая инфраструктура управления информацией, обеспечивающая доступ к ней, а также поддержку алгоритмических моделей и визуализаций. И, наконец, рабочие процессы, которые, несмотря на свою важность, «вступают в игру» на более позднем этапе, когда доверие к технологии уже сформировано.

Цифровые инициативы в области работы с данными делятся на четыре подкатегории: хранение, обработка, аналитика и визуализация [8]. Определенный интерес вызывают работы А.А. Гавриленко [4], С.М. Хаировой, М.К. Паравян [9], посвященные обобщению опыта российских компаний по вне-

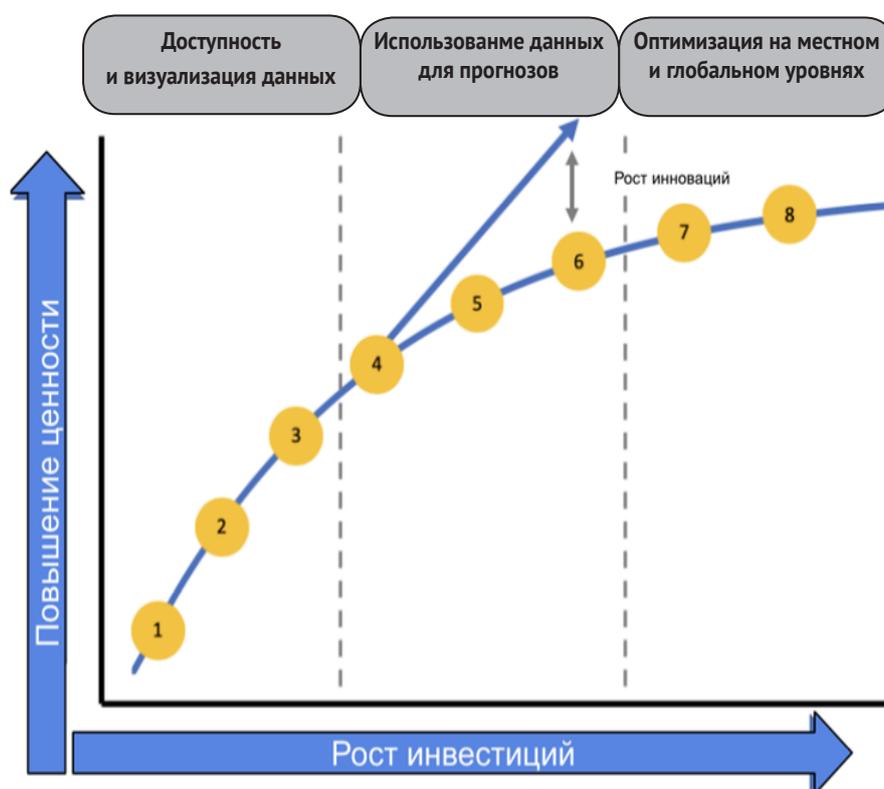


Рис. 1 / Fig. 1. Капиталовложения в цифровые инициативы в сравнении с реализованной ценностью / Capital Investment in Digital Initiatives Compared to Realized Value

Источник / Source: составлено авторами по данным [7] / compiled by the authors based on data [7].

дрению цифровых инноваций в управление цепями поставок. В них говорится о том, что лучшие практики цифровизации основываются на комплексном подходе к улучшению бизнес-процессов, предполагающем интеграцию всеобщего управления качеством (англ. Total Quality Management, TQM) и управления цепями поставок. Это создает основу для стабильности и устойчивости системы (рис. 2).

Ключевую роль в таком алгоритме играют цифровые платформы, обеспечивающие взаимодействие различных потоков: информационного, финансового, материального и трудового. Благодаря технологиям визуализации и аналитики данных компании получают возможность тщательно анализировать каждый аспект своего функционала в режиме реального времени. В результате появляется возможность принятия более обоснованных управленческих решений, ориентированных на повышение эффективности всей цепи поставок. Таким образом, через интеграцию с «умными» предприятиями организации могут оптимизировать операционные процессы и тем самым повышать

свою конкурентоспособность в динамично изменяющихся рыночных условиях.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Соглашаясь с основными тезисами вышеназванных авторов, мы считаем возможным существенно уточнить и дополнить их подход за счет выделения трех компонентов: функциональных бизнес-процессов, их цифровых двойников и экспертно-аналитической работы управления.

Функциональные (линейно-функциональные) бизнес-процессы включают в себя перемещение товарных запасов (материальные потоки), связанные с этим платежи (финансовые потоки) и работу сотрудников (как собственных, так и привлеченных извне) по всем цепям поставок. Управлением этими процессами занимаются линейно-функциональные руководители.

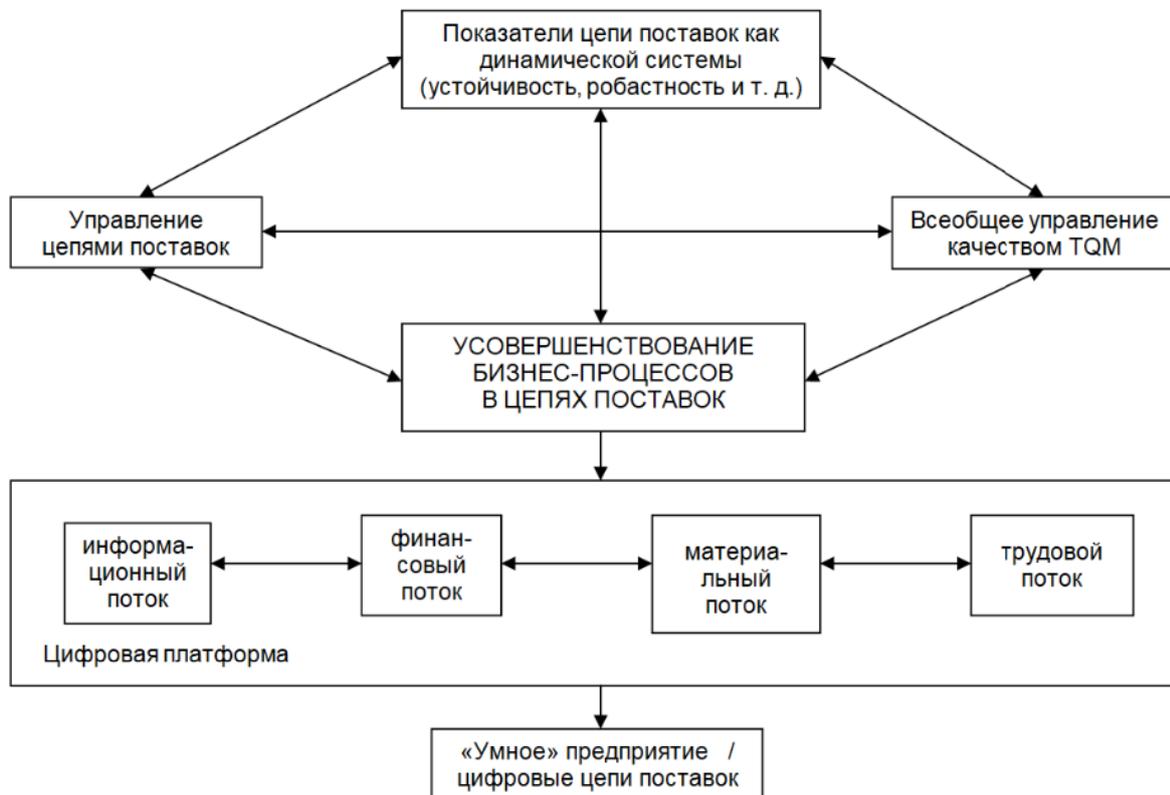


Рис. 2 / Fig. 2. Блок-схема «усовершенствование бизнес-процессов в цепях поставок» /
Flowchart "Business Process Improvement in Supply Chains"

Источник / Source: составлено авторами по данным [9] / compiled by the authors based on data [9].

Цифровым двойником бизнеса мы называем цифровые базы данных, содержащие информацию о функциональных бизнес-процессах. Их наполнением на современном этапе (технологии Big Data) занимаются сотрудники, непосредственно вовлеченные в эти производственные операции (в противоположность прежним технологиям цифровой отчетности, когда базы заполнялись работниками, зачастую не имеющими отношения к данным бизнес-процессам). Компании могут использовать разные подходы к созданию цифрового двойника бизнеса, начиная от системы балансов, связывающих разные звенья цепи поставок, и заканчивая товарными партиями или отдельными единицами товара (в том числе с использованием технологии блокчейн). С точки зрения управления цепями поставок наиболее существенным является вопрос соответствия цифрового реальному содержанию бизнес-процесса. К примеру, если товарная партия считается отгруженной, означает ли это, что она точно покинула территорию складской площадки? Такого рода расхождения искажают

принятие решений всеми субъектами управления, не имеющими прямого доступа к бизнес-процессу (за исключением линейно-функциональных менеджеров).

Помимо линейно-функциональных руководителей возможность работы с цифровым двойником имеют также менеджеры, ответственные за функционирование системы поставок в целом. Их деятельность подчинена трем типам целей — управление качеством и цепями поставок мы считаем необходимым дополнить стратегическим менеджментом.

Цели управления качеством (англ. performance metrics), отражающие усилия компании по снижению вероятности нештатного функционирования системы поставок и ущерба от него (задержек, потерь, поломок и т.д.), глубже всего связаны с функциональным менеджментом бизнес-процессов.

Цели стабильности системы поставок определяют ее способность продолжать работать в условиях неизбежно возникающих на практике непредвиденных обстоятельств. Если бы одно из этих направлений было доведено до абсолюта, то другим можно

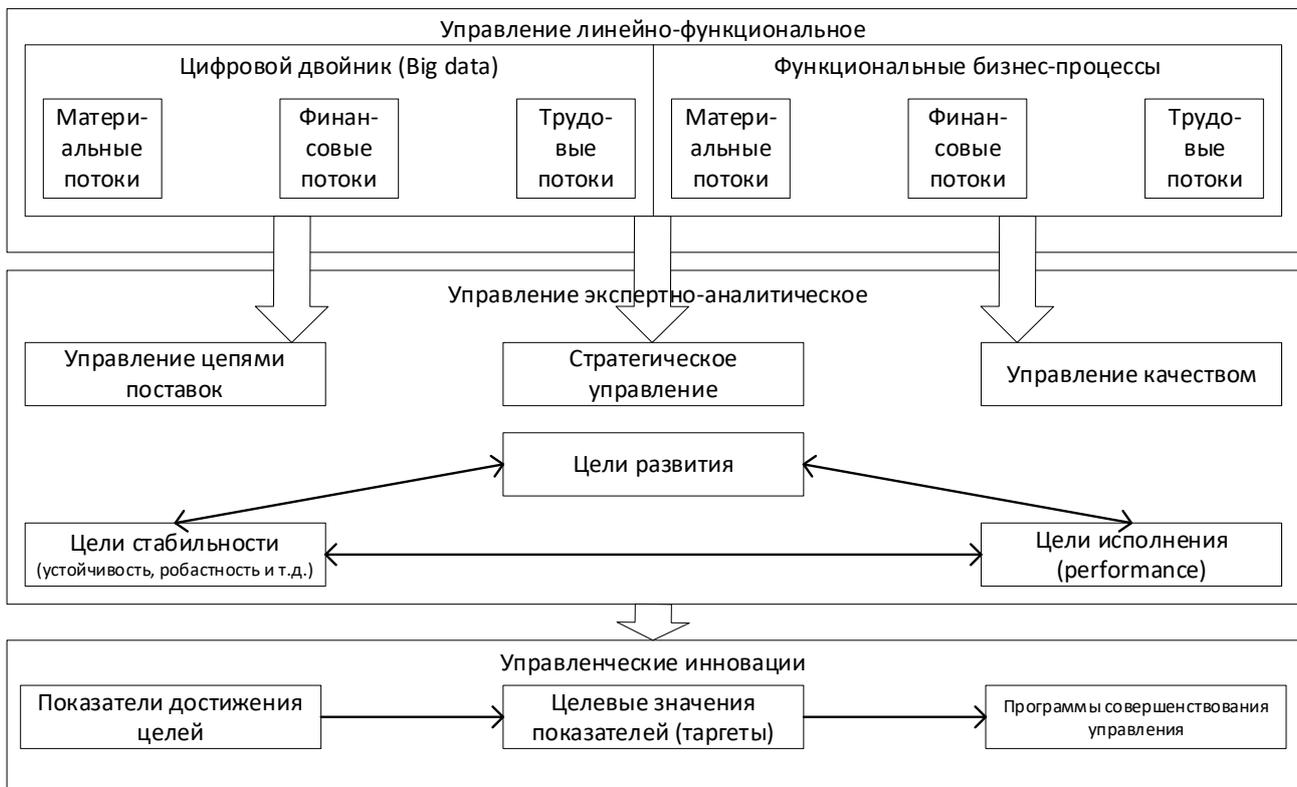


Рис. 3 / Fig. 3. Модель управления цепями поставок с использованием цифровых информационных технологий / Supply Chain Management Model Using Digital Information Technologies

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

было бы пренебречь, однако это нереалистично. Соответственно, управление цепями поставок предполагает разумное дублирование и резервирование под наиболее значимые риски. Оптимизация по этим целям, в свою очередь, возможна именно за счет использования цифровых информационных систем, позволяющих прогнозировать как риски, так и устойчивость к ним системы поставок [10].

Наконец, третьей составляющей основы управления логистическими цепями, на наш взгляд, являются *цели развития*, отражающие стратегическую перспективу рынка, предприятия и его контрагентов. Система поставок должна не просто обеспечивать устойчивую работу в существующих условиях, но и действовать на опережение, видоизменяясь в соответствии с планами компании (рис. 3).

Специалисты и менеджеры, отвечающие за данное направление, совмещают поставленные перед ними задачи обеспечения стабильности, развития и исполнения с имеющимися в цифровом двойнике данными о работе предприятия. В результате формируются ориентиры — рассчитанные на основе цифрового двойника показатели, по которым устанавливаются таргеты (желаемые значения) и разрабатывается программа действий по их достижению. Затем она детализируется до конкретных трансформаций функциональных бизнес-процессов (будь то изменения процедур или структурных связей, добавление новых элементов системы поставок или упразднение существующих, и т.д.).

Таким образом, реализация современных технологий (цифровизация системы поставок) становится основой для последующих управленческих инноваций. Внедрение цифровой системы — разовое решение, которое, как правило, принимается на много лет вперед (так как переобучение персонала требует больших расходов и существенно замедляет бизнес-процессы). Напротив, выстраивание на основе цифровой инфраструктуры инновационных управленческих технологий в сфере менеджмента цепей поставок — процесс длительный, постепенный, адаптивный (изменения внешних условий будут постоянно подталкивать бизнес к новым управленческим решениям).

Разумеется, цифровизация управления цепями поставок не сводится к выбору наиболее подходящего программного продукта (или их комплекса), доступного на рынке — вокруг него постепенно выстраивается новая технология менеджмента, управления, нововведения в которой могут играть

более значительную роль, нежели простое усовершенствование информационного обмена.

ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ

Использование цифровых инструментов для визуализации управленческих решений значительно улучшает эффективность организации [11]. Для успешной реализации инновационных технологий, например, Big Data, IoT и Blockchain, в операционной логистике критически важными оказываются решения, принимаемые с использованием более простых, но мощных инструментов аналитики и визуализации данных, таких как Tableau, Microsoft Power BI и SAS и др. [12]. Они обеспечивают компании возможность как оперативного реагирования на изменения, так и оптимизации бизнес-процессов. Применение этих программ не только упрощает принятие стратегических решений, но и способствует внедрению и интеграции новых технологий.

Ключевое различие между моделями цифровых платформ заключается в их способности хранить и обрабатывать Big Data (иными словами — в наличии хранилищ данных), а также уровне вычислительных мощностей для обработки необходимого потока информации.

Технические и управленческие возможности ведущих платформ цифровизации бизнеса в сфере управления цепями поставок

Начиная с 2022 г. мировые лидеры рынка цифровизации бизнеса (в Tableau, Microsoft Power BI и др.) прекратили продажу новых лицензий и даже приостановили обслуживание ранее реализованных. В связи с этим мы сделаем основной акцент на выявлении особенностей этих продуктов (на примере их применения зарубежными компаниями) по сравнению с аналогом — российской платформой Yandex Cloud. Нас интересует ответ на исследовательский вопрос: остается ли актуальной такая цифровизация в условиях санкционных ограничений и возможно ли с помощью Yandex Cloud реализовать те же функции, которые обеспечивают успех в международной практике.

Tableau является ведущей платформой для визуализации данных, позволяющей комплексно

анализировать большие объемы информации и создавать требуемые отчеты и панели мониторинга в реальном времени. Однако продукт не обладает собственными хранилищами данных и предполагает построение аналитической инфографики на базе других решений. Это эффективно в случае, если компания уже обладает своим источником Big Data и имеет потребность именно в инструменте визуализации этой информации.

Что касается универсальности, то Tableau, как и любое другое решение, не ограничивается рамками отдельных функциональных бизнес-процессов. Это означает, что платформа способна визуализировать любой формат данных, представленный в требуемом техническом виде, независимо от того, к какой области они относятся: деньги, часы, скорость в км/ч и т.д. Гибкость в отношении источников информации означает, что на тех предприятиях, где функциональные бизнес-процессы по различным направлениям деятельности оцифрованы в разной степени и не одними и теми же программными комплексами, Tableau может быть использована для построения на их основе общей аналитической базы с последующей визуализацией.

Microsoft Power BI представляет собой набор инструментов для анализа данных и бизнес-аналитики, которые позволяют представлять и визуализировать сложную информацию в понятной форме. Программный комплекс не имеет встроенной системы управления целями, однако поддерживает интеграцию с *Microsoft Azure* и обеспечивает создание надстройки на различных языках программирования, что позволяет кастомизировать пользовательскую версию автоматизированного управления целями разных типов.

Облачная платформа *Azure* собирает информацию из функциональных операционных систем и передает ее на платформы бизнес-аналитики, такие как *Power BI*. То есть в отличие от *Tableau*, которая обращается к внешним источникам данных, *Azure* интегрирует сведения из внешних источников в единое централизованное хранилище *Big Data*, обеспечивая тем самым и резервное хранение, и возможность работы с ними посредством инструментов анализа (англ. *data analysis*). Для извлечения и преобразования операционных данных в реальном времени используются такие сервисы, как *Azure Stream Analytics* и *Azure Data Lake Analytics*.

В современных условиях, когда Россия сталкивается с масштабными санкциями, особенно акту-

альными становятся вопросы импортозамещения и развития собственных технологических решений.

Вследствие ограничения доступа к международным технологиям и продуктам отечественным предприятиям важно переориентироваться на российские разработки. Это позволяет не только минимизировать риски, связанные с политическими и экономическими изменениями на международной арене, но и поддерживать развитие локальной индустрии информационных технологий. В этой связи заслуживают внимания функциональные характеристики ИТ-платформ *Yandex Cloud/DataLens*, (демонстрирующих значительное сходство с *MS Power BI/Azure*), которые предлагают инфраструктуру для интеграции потоков больших данных в единое цифровое пространство, а также инструменты визуализации и аналитики.

Yandex DataLens является самосервисным аналитическим инструментом (частью экосистемы *Yandex Cloud*) и позволяет компаниям эффективно работать с разнородными данными из множества источников. Платформа собирает информацию из операционных и бизнес-систем, CRM-баз данных (например, *PostgreSQL*), событий, сгенерированных сайтами и мобильными приложениями, а также внешних открытых источников и потоковых данных (управляемый брокер *Apache Kafka*).

Интеграция данных реализуется путем построения единого хранилища на базе мощных инфраструктурных решений в составе *Yandex Cloud*, таких как *managed*-сервисы баз данных (*ClickHouse*, *PostgreSQL*) и платформ потоковой аналитики. Это позволяет работать с большими объемами информации в режиме онлайн, значительно сокращая затраты и время на развертывание инфраструктуры и поддержку оборудования.

Визуализация данных в системе осуществляется посредством интерактивных дашбордов и визуальных отчетов, доступных широкому кругу пользователей благодаря простому интерфейсу. Сервис предполагает (помимо стандартных инструментов визуализации) расширенные возможности геоаналитики на картографической основе *Яндекс.Карт*, помогая компаниям принимать стратегические решения об открытии новых точек или планировании территориальной экспансии.

Yandex DataLens позволяет эффективно управлять качеством бизнес-процессов путем анализа KPI, идентифицировать неочевидные тренды и находить узкие места. С помощью платформы

организации получают возможность реализовать оперативный и стратегический менеджмент на основе актуальной информации, доступной в удобном и интерактивном виде.

Как видно, технически российским компаниям обеспечена возможность цифровизации бизнес-процессов (в том числе в сфере управления цепями поставок) на основе Yandex Cloud/DataLens. Однако существуют некоторые особенности внедрения отечественных продуктов:

- решения, гарантируемые платформой Yandex, могут быть ограниченными по сравнению с более зрелыми международными аналогами; однако предоставляемых ей инструментов достаточно для проведения базовой аналитики и визуализации корпоративного уровня в контексте управления цепями поставок;

- компании, использующие DataLens/Cloud, могут столкнуться с определенными ограничениями при интеграции с продуктами, которые не поддерживаются непосредственно Yandex. При этом Microsoft обеспечивают более широкую совместимость с различными сервисами;

- ценовая политика и модель оплаты, предлагаемые Yandex, могут оказаться более экономически выгодными для российских организаций, особенно в условиях международных санкций.

Таким образом, несмотря на техническую сопоставимость решений Yandex, остается открытым вопрос совместимости с функциональными источниками данных и интеграции в управленческие процессы. Будучи ближе к Microsoft Power BI, чем к Tableau, продукты Yandex плохо подходят для объединения в единое цифровое пространство уже существующих функциональных систем с собственными потоками Big Data. Более того, проблемы с совместимостью могут возникнуть и при консолидации функциональных систем, построенных на базе решений Microsoft.

Для того чтобы проанализировать перспективы практического внедрения цифровых платформ, рассмотрим зарубежный опыт на примере нескольких кейсов и сравним его с примерами из российской практики с применением Yandex Cloud. В каждом случае будет выявлено, как подобные инструменты применяются в различных бизнес-структурах, и в чем их преимущества. Эти примеры позволят глубже исследовать взаимосвязь между ролью цифровых платформ в линей-

но-функциональном (операционная логистика) и комплексном управлении цепями поставок.

Лучшие практики использования цифровых платформ для управления цепями поставок

Одним из примеров успешного внедрения этой технологии является использование Tableau в американском транснациональном финансовом конгломерате JP Morgan Chase¹ Команда маркетинговых операций, финансовые менеджеры и менеджеры отделений получили возможность анализировать данные клиентов для отслеживания их предпочтений, интегрировать эту информацию в различные аспекты бизнеса, например, для принятия решений по продуктовой стратегии и продвижению, улучшения опыта обслуживания потребителей. Удалось ускорить процесс подготовки детальных отчетов, создать эффективный мост между IT и бизнесом, а также сформировать приложения для анализа рисков и соблюдения нормативных требований.

Также можно признать положительным опыт внедрения цифровых инновационных технологий на базе Microsoft Power BI (как программного обеспечения для бизнес-аналитики и Microsoft Azure для облачных сервисов Microsoft Power BI) в крупнейшем международном аэропорте Лондона — Хитроу², службы которого сталкиваются с высокими требованиями к эффективности управления наземными операциями для обеспечения бесперебойной работы. Ежедневный поток из более чем 200 000 пассажиров, возможность непредвиденных сбоев из-за погодных условий, задержек или отмены рейсов требует полной координации и синхронизации действий всех департаментов, их адаптивности и гибкости, а также четкой организации внутренних и внешних цепей поставок.

Ввиду этого в аэропорту была создана единая цифровая система для работы с большими объемами информации (генерируемой функциональными системами) и их преобразования в удобную для принятия управленческих решений инфографику.

В платформу интегрированы потоки данных из таких функциональных узлов аэропорта, как зоны

¹ Top Tableau Case Studies — JP Morgan, Lenovo & Lufthansa. Data Flair. 2021. URL: <https://data-flair.training/blogs/tableau-case-studies/> (дата обращения: 23.01.2025).

² Power BI Case Study — How the tool reduced hassles of Heathrow & Edsby. Data Flair. 2021. URL: <https://data-flair.training/blogs/power-bi-case-study/> (дата обращения: 23.01.2025).

регистрации, отслеживания багажа и расписания рейсов. Надо сказать, что Power BI функционирует как централизованная система, информируя различные отделы аэропорта об ожидаемых изменениях в пассажиропотоке, что позволяет лучше подготовиться к их обслуживанию.

Конечно, важным аспектом при интеграции технологий является четкое понимание задач, которые должен решать IT-инструмент в контексте специфических нужд компании. Прежде чем внедрять подобное программное обеспечение, необходимо тщательно проанализировать, соответствует ли его функциональность предъявляемым требованиям, и как оно вписывается в общий комплекс решаемых проблем.

Кейс интернет-магазина KazanExpress.ru, выбравшего в качестве платформы для аналитики Yandex Cloud, показывает, как российские компании успешно адаптируются к новым реалиям за счет локальных решений⁵. После тщательной проверки четырех BI-систем компания предпочла остановиться на Yandex DataLens благодаря ее соответствию всем заявленным требованиям, а также интеграции в экосистему облачных сервисов Yandex Cloud, предоставляющую полный цикл работы с данными.

KazanExpress — это торговая площадка, предлагающая товары с бесплатной доставкой в течение одного дня в 60 городах России. До внедрения BI-решения в ней отсутствовал единый подход к сбору и анализу данных. Финансовый отдел использовал различные источники для создания отчетов в Microsoft Excel — процесс был трудоемким, неавтоматизированным, что приводило к ошибкам. Это подтолкнуло компанию к поиску новой системы бизнес-анализа с рядом определенных требований: поддержка различных источников данных (таких как PostgreSQL и ClickHouse), неограниченное количество пользователей, гибкие настройки доступа и скорость развертывания системы.

Внедрение цифровой платформы Yandex Cloud позволило KazanExpress добиться таких положительных результатов, как:

1. Повышение эффективности работы. Создание учетной панели аналитики позволило менеджерам, продавцам и партнерам получать ключевую ин-

формацию, такую как рейтинги магазинов, объем выручки, количество заказов и отзывы на товары. Это на 50% сократило время поиска этих данных и упростило процесс принятия решений.

2. Увеличение скорости и гибкости разработок. Аналитический дашборд был настроен всего за несколько дней (не более пяти), тогда как в альтернативных системах это могло занять более двух недель. Быстрая корректировка и тестирование позволили экономить до 70% времени при реализации изменений.

3. Широкое использование и доступность данных. Изначально дашбордами пользовалось только около 10 внутренних сотрудников, а затем доступ получили более 100 активных продавцов, что способствовало росту как их вовлеченности, так и эффективности работы (на 30%).

4. Расширение возможностей анализа. После успешного внедрения первого дашборда компания продолжила применение подобных сервисов Yandex Cloud для дальнейшего улучшения операционной аналитики, геоаналитики и машинного обучения, увеличив точность прогнозирования на 20%.

Данный кейс показывает, как продуманная реализация BI-решений может значительно улучшить управление цепями поставок. Этот положительный пример важен для российских предприятий, стремящихся повысить свою конкурентоспособность на рынке.

Перспективы внедрения цифровых платформ в сфере управления цепями поставок российскими компаниями

Рассмотренный выше кейс подтверждает, что внедрение цифровых инновационных технологий в управление цепями поставок является для отечественных компаний значительным преимуществом с точки зрения улучшения бизнес-процессов и устойчивого развития в условиях современных вызовов. Ключевыми факторами успешного применения данных технологий служат ориентированность на качество данных, развитая инфраструктура для их обработки и интеграции с локальными решениями, что нередко продиктовано условиями санкционной политики.

Приведенные примеры зарубежных компаний также иллюстрируют, насколько важно выбирать платформы, которые соответствуют конкретным требованиям бизнеса и обеспечивают быстрое внедрение инноваций — от этого значительно воз-

⁵ Yandex.DataLens — опыт реализованных проектов компании. BI Consult. 2021. URL: <https://datafinder.ru/products/yandexdatalens-опыт-realizovannyh-proektov-kompanii> (дата обращения: 23.01.2025).

растает эффективность деятельности и увеличение скорости реализуемых решений. Предприятиям становится проще осуществлять интеграции на основе предсказательной аналитики и увеличи-

вать доступность информации для большего числа пользователей.

Сравним, насколько полно в каждом из изученных нами кейсов реализуются те области управ-

Таблица / Table

Реализация управленческих инноваций в кейсах внедрения цифровых платформ для управления цепями поставок / Implementation of Management Innovations in Case Studies of Digital Platform Adoption for Supply Chain Management

Кейс / Case	JP Morgan Chase	Хитроу / Heathrow	KazanExpress
Интеграция с существующими системами	Tableau интегрирован с системами компании и успешно заменил ранее использовавшиеся инструменты (Excel, SQL Server, Cognos, Business Objects)	MS Power BI интегрируется с операционными системами аэропорта (регистрация, отслеживание багажа, расписание рейсов и др.) через платформу Microsoft Azure	Yandex DataLens интегрируется с существующими базами PostgreSQL, ClickHouse и CRM-системами без необходимости значительных изменений инфраструктуры
Использование хранилища Big Data	Единое хранилище Big Data не используется, самообслуживание и анализ данных функциональных подразделений компании	Используется Azure Data Lake Analytics и Azure SQL Database для сбора, обработки и анализа больших объемов данных в реальном времени	Используется Yandex Managed Service for ClickHouse и инфраструктура Yandex Cloud для обработки больших объемов данных (сотни гигабайт событий сайта и приложения)
Полнота реализации цифрового двойника	Цифровой двойник не реализован полностью. JP Morgan Chase использует Tableau как средство self-service аналитики и управления данными, но не все показатели функциональных систем переведены в цифровые потоки в реальном времени	Степень реализации цифрового двойника в аэропорту Хитроу высокая. Показатели множества функциональных систем (регистрация, отслеживание багажа, расписание рейсов, погода и др.) переведены в цифровые потоки и практически в реальном времени обрабатываются с помощью Power BI и сервисов Azure	Степень реализации цифрового двойника в компании KazanExpress высокая. Yandex DataLens интегрируется с различными источниками данных, позволяя управлять ключевыми метриками и строить геоаналитику в реальном времени. Реализован полноценный мониторинг текущей информации и статусов бизнес-процессов «вживую» (например, остатки на складах, возвраты, пользовательские действия)
Использование для управления качеством (KPI)	Используется аналитика клиентских метрик (колл-центры, сайт) и бизнес-данных для оценки эффективности и клиентского опыта	Используются показатели работы аэропорта (очереди, перемещения пассажиров, деятельность рейсов) в виде понятных визуализаций и отчетов для мониторинга качества управления	Применяется мониторинг ключевых метрик в реальном времени, контроль за качеством продукции и оперативное реагирование на проблемы
Использование для стратегического управления	Платформа помогает принимать стратегические решения, улучшать отношения с клиентами, определять целевую аудиторию кампаний, запускать новые продукты	Прямого указания на использование в стратегическом управлении нет	Стратегический анализ и визуализация данных для развития сети пунктов выдачи, обработки клиентских сегментов и выявления новых трендов
Использование для управления устойчивостью	Прямого указания на использование в анализе системной динамики и управлении устойчивостью нет	Power BI помогает командам заранее реагировать на возможные перебои и внезапные изменения пассажиропотока	Прямого указания на использование в анализе системной динамики и управлении устойчивостью нет

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

ленческих инноваций, которые выделены в предложенной нами на рис. 3 модели (см. таблицу).

Из ее данных следует, что в каждом кейсе реализованы многие, но, однако, не все возможности цифровой платформы.

Этот недостаток (неполная реализация потенциала цифровизации) в значительной степени объясняется особенностями деятельности компании и приоритетами ее менеджмента. Так, аэропорт Хитроу имеет дело с очень сложными и уязвимыми цепями поставок, которые в силу специфики бизнеса (вовлечение большого числа контрагентов — авиакомпаний, наземного транспорта, сервисных компаний, самих пассажиров и т.д. — с высокими рисками незапланированных изменений) не могут быть надежно защищены. Поэтому аэропорт использует свою систему в том числе для системного анализа. При этом в силу локализации в пространстве (нехарактерной для других рассмотренных организаций) для него менее актуален стратегический анализ цифровых потоков. Эти решения (например, строительство нового терминала, пересмотр условий партнерства и т.д.) в такой компании могут приниматься ad-hoc, то есть от случая к случаю, на основе специально построенных для каждого из них моделей.

Выбор платформы должен быть продиктован не только популярностью или положительным опытом других компаний, но и ее способностью эффективно решать поставленные задачи в рамках выбранной стратегии бизнеса в краткосрочном и долгосрочном периодах. Все рассмотренные платформы не содержат встроенной автоматизированной системы управления целями, поэтому цифровизация должна предшествовать аналитической работе по их формулировке и подбору соответствующих цифровых индикаторов.

Рассмотренные примеры показывают, что выбранное цифровое решение должно быть, в первую очередь, хорошо совместимо с существующими функциональными службами как на техническом, так и на уровне обучения персонала. Его внедрение обычно происходит поэтапно, и различные подразделения (и внешние пользователи) подключаются к системе по мере их готовности. Это особенно важно при использовании цифровых платформ в сфере управления цепями поставок, где необходимо обеспечить слаженное взаимодействие большого количества функциональных служб и контрагентов.

Очевидно, что с уходом из России ведущих иностранных компаний успешный опыт импортозаме-

щения и интеграции локальных решений способен стать важной составляющей стратегии долгосрочного развития многих отечественных предприятий. Однако особенно важным фактором выбора российской платформы становится возможность ее взаимодействия с уже существующими цифровыми решениями. В случае их частичной или полной несовместимости могут потребоваться предварительные усилия для устранения этой проблемы. Соответствующие риски необходимо оценивать заранее, так как их неожиданное проявление способно парализовать работу организации на непредсказуемый срок.

ВЫВОДЫ

В ходе работы проанализированы как существующие теоретические подходы, так и практический опыт внедрения современных цифровых платформ в процесс управления цепями поставок. В статье показано, что современные цифровые технологии за счет консолидации в единую систему информации о различных функциональных (операционных) бизнес-процессах позволяют перейти от операционной логистики к более широкому контексту управления цепями поставок. Авторами исследования предложена модель, отражающая роль цифровых платформ в этом процессе. Такие платформы позволяют формировать и визуализировать комплексные системы показателей, соответствующие целям устойчивости и развития и характеризующие цепи поставок как динамические системы. Однако существующие цифровые решения не содержат самостоятельного аппарата управления (предназначенного для достижения целей компании), хотя наиболее развитые из них позволяют добавлять такие инструменты в виде надстроек.

Очевидно, что необходимыми условиями успешной цифровизации являются предварительное планирование предприятием системы целей и их индикаторов (на достижение которых будет настроен аналитический инструментарий цифровых платформ), а также четкое понимание разницы между внедрением инновационной технологии, цифровой платформой и реализацией управленческих инноваций на ее основе.

Наибольшие выгоды от цифровизации состоят не в изменении способов передачи информации внутри компании, а в возможной адаптивной перестройке технологий управления по мере освоения цифровой платформы аналитиками и менеджерами различных уровней.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Волкова А. А., Никитин Ю. А., Плотников В. А. Эволюция цифровых технологий, используемых в логистике. *Управленческое консультирование*. 2022;(1):76–83. DOI: 10.22394/1726-1139-2022-1-76-83
2. Завгородний А. Ф., Горохов А. Д. Цифровая трансформация современных цепочек поставок и их переход к единой цифровой экосистеме. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022;(3–1):95–99. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-3-1-95-99
3. Dördüncü H., Oruç Z.S. Industry 4.0, digitalization, and Big Data: Perspective of logistics and supply chain management. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2021;30(3):170–180. DOI: 10.35379/cusosbil.974810
4. Гавриленко А. А. Развитие инновации в логистике и их влияние на бизнес. *Вестник науки*. 2023;4(8):21–28.
5. Горбова И. Н., Михалев И. И., Суханов Д. А. Управленческие инновации в условиях цифровизации деятельности бизнес-структур. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2022;(42):89–94.
6. Фастович Г. Г., Фомина Л. В. Цифровизация логистических процессов. *Право и государство: теория и практика*. 2023;(3):44–46. DOI: 10.47643/1815-1337_2023_3_44
7. Espinoza R., Thatcher J., Eldred M. Turning an offshore analog field into digital using artificial intelligence. In: SPE Middle East oil and gas show and conference (Manama, March 18–21, 2019). Dallas, TX: Society of Petroleum Engineers; 2019. DOI: 10.2118/195027-MS
8. Матвеева Е. П. Управление цепями поставок в условиях цифровизации: опыт зарубежных нефтегазовых компаний. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2023;(64):181–200. DOI: 10.17223/19988648/64/13
9. Хаирова С. М., Паравян М. К. Инструменты трансформации бизнес-процессов в цепях поставок в условиях формирования цифровой экономики. *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. 2023;17(2):239–250. DOI: 10.57015/issn1998-5320.2023.17.2.24
10. Alyasein O.I.Y., Ojha D., Sadeghi K.R. Supply chain digitalization, innovation capability, and organizational agility: The moderating role of institutionalization and supply chain integration. *Industrial Marketing Management*. 2025;125:215–225. DOI: 10.1016/j.indmarman.2025.01.008
11. Полянин А. В., Головина Т. А. Концепция управления инновационной деятельностью промышленных систем на основе технологии цифрового двойника. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2021;14(5):7–23. DOI: 10.18721/JE.14501
12. Верещака А. А. Теоретические и практические аспекты принятия управленческих решений в цифровой экономике. *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*. 2024;34(3):422–427. DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-3-422-427

REFERENCES

1. Volkova A.A., Nikitin Yu.A., Plotnikov V.A. Evolution of digital technologies used in logistics. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2022;(1):76–83. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2022-1-76-83
2. Zavgorodny A.F., Gorohov A.D. Digital transformation of modern supply chains and their transition to a single digital ecosystem. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and Business: Theory and Practice*. 2022;(3–1):95–99. (In Russ.). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-3-1-95-99
3. Dördüncü H., Oruç Z.S. Industry 4.0, digitalization, and Big Data: Perspective of logistics and supply chain management. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2021;30(3):170–180. DOI: 10.35379/cusosbil.974810
4. Gavrilenco A.A. Development of innovations in logistics and their impact on business. *Vestnik nauki*. 2023;4(8):21–28. (In Russ.).
5. Gorbova I.N., Mikhalev I.I., Sukhanov D.A. Management innovations in the context of digitalization activities of business structures. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Humanitarian Studies*. 2022;(42):89–94. (In Russ.).
6. Fastovich G.G., Fomina L.V. Digitalization of logistics processes. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika = Law and State: Theory and Practice*. 2023;(3):44–46. (In Russ.). DOI: 10.47643/1815-1337_2023_3_44

7. Espinoza R., Thatcher J., Eldred M. Turning an offshore analog field into digital using artificial intelligence. In: SPE Middle East oil and gas show and conference (Manama, March 18–21, 2019). Dallas, TX: Society of Petroleum Engineers; 2019. DOI: 10.2118/195027-MS
8. Matveeva E.P. Supply chain management in the context of digitalization: The experience of foreign oil and gas companies. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Tomsk State University. Journal of Economics*. 2023;(64):181–200. (In Russ.). DOI: 10.17223/19988648/64/13
9. Khairova S.M., Paravyan M.K. Tools for business processes transformation in supply chains in the context of digital economy formation. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya = The Science of Person: Humanitarian Researches*. 2023;17(2):239–250. (In Russ.). DOI: 10.57015/issn1998–5320.2023.17.2.24
10. Alyasein O.I.Y., Ojha D., Sadeghi K.R. Supply chain digitalization, innovation capability, and organizational agility: The moderating role of institutionalization and supply chain integration. *Industrial Marketing Management*. 2025;125:215–225. DOI: 10.1016/j.indmarman.2025.01.008
11. Polyanin A.V., Golovina T.A. The concept of innovation management of industrial systems based on digital twin technology. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki = St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2021;14(5):7–23. (In Russ.). DOI: 10.18721/IE.14501
12. Vereshchaka A.A. Theoretical and practical aspects of managerial decision making in the digital economy. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo = Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2024;34(3):422–427. (In Russ.). DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-3-422-427

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Иван Георгиевич Каменев — кандидат экономических наук, доцент Высшей школы управления, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Российская Федерация

Ivan G. Kamenev — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the Higher School of Management, RUDN University, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0002-5110-5246>
 kamenev-ig@rudn.ru



Дмитрий Аркадьевич Пороховник — аспирант Высшей школы управления, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Российская Федерация; менеджер продукта и проектов в компании Яндекс.Лавка (развитие доставки роботами), Москва, Российская Федерация

Dmitry A. Porokhovnik — Postgraduate student of the Higher School of Management, RUDN University, Moscow, Russian Federation; Product and Project Manager at Yandex.Lavka (development of robo-delivery), Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0009-0001-5909-3294>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:
 1142230687@pfur.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 04.02.2025; после рецензирования 12.03.2025; принята к публикации 04.04.2025.
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 04.02.2025; revised on 12.03.2025 and accepted for publication on 04.04.2025.
The authors read and approved the final version of the manuscript.

ORIGINAL PAPER



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-116-129

УДК 004.451.5(045)

JEL M15

Методические аспекты управления данными на предприятии

Е.Н. Шереметьева, А.К. Адгизалова, Ю.Г. Попов

Самарский государственный экономический университет, Самара, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена изучению вопросов, связанных с формированием единой методической системы управления данными на современном предприятии. **Актуальность** темы исследования обусловлена изменениями в экономических (и социальных) структурах, связанными как с цифровой трансформацией, так и с ростом значимости информации в целом. Это позволяет выделить данные в качестве важнейшего ресурса современного бизнеса. Компании, не только стремящиеся к достижению бизнес-целей, но и ориентированные на долгое и продуктивное функционирование на рынке, сталкиваются с необходимостью разработки инструментов и формирования этапов работы с данными различного качества и формата. **Целью** авторов исследования стало изучение основных и в то же время перспективных аспектов методической работы с информацией, а также выявление ключевых характеристик данного процесса. Управление данными (разнообразие которых рассмотрено в статье) на современном предприятии определено как полноценная комплексная система, основой которой является цифровая модель, обеспечивающая поддержание эффективного функционирования бизнеса в условиях внедрения новых технологий. Установлены структурные элементы такой системы и сделаны выводы о взаимосвязи формирования методических подходов к управлению информацией с осуществлением цифровой трансформации компаний. Сбор и изучение требуемых для работы научных материалов осуществлялись с применением таких методов, как анализ, дедукция и аналогия. Полученные результаты могут быть использованы отечественными и зарубежными исследователями для дальнейшего рассмотрения вопросов методического обеспечения управления данными на предприятии, представителями бизнеса – для оптимизации вопросов менеджмента данных, а также студентами и аспирантами для изучения темы управления данными предприятий.

Ключевые слова: управление данными; информационное общество; цифровая трансформация; методические аспекты управления данными; система управления данными; информационные ресурсы предприятия

Для цитирования: Шереметьева Е.Н., Адгизалова А.К., Попов Ю.Г. Методические аспекты управления данными на предприятии. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(2):116-129. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-116-129

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

Methodological Aspects of Data Management at the Enterprise

E.N. Sheremetyeva, A.K. Adgizalova, Yu.G. Popov

Samara State University of Economics, Samara, Russian Federation

ABSTRACT

This article explores the formation of a unified methodological framework for data management within modern enterprises. The **relevance** of the topic stems from ongoing changes in economic and social structures, driven by digital transformation and the increasing importance of information as a critical resource. Data is now recognized as one of the most valuable assets in contemporary business. Companies striving not only to achieve their business objectives but also to ensure long-term, sustainable market performance face the urgent need to develop tools and workflows for managing data of varying quality and formats. The **aim** of this study is to examine both fundamental and forward-looking methodological aspects of data handling and to identify the key characteristics of this process. Data management – across its many forms, as discussed in the article – is conceptualized as a comprehensive system based on a digital model that supports the

© Шереметьева Е.Н., Адгизалова А.К., Попов Ю.Г., 2025

effective operation of businesses in the face of new technological implementations. The authors identify the structural elements of such a system and highlight the interdependence between the development of methodological approaches to data management and the broader digital transformation of companies. The research methodology includes analysis, deduction, and analogy. The findings may be of interest to both domestic and international researchers for further study in the field of enterprise data management methodology, to business professionals seeking to optimize their data management strategies, and to students and postgraduate scholars studying enterprise data management.

Keywords: data management; information society; digital transformation; methodological aspects of data management; data management system; information resources of the enterprise

For citation: Sheremetyeva E.N., Adgizalova A.K., Popov Yu.G. Methodological aspects of data management at the enterprise. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(2):116-129. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-116-129

ВВЕДЕНИЕ

В эпоху цифровой трансформации рост актуальности вопросов, связанных с выстраиванием системы управления данными на предприятиях, во многом обусловлен особенностями социального прогресса и переходом к информационной модели общества, где информация становится главным ресурсом и движущей силой дальнейшего развития [1].

Рост значимости данных для современных компаний обуславливает необходимость создания инструментов работы с ними, а также формирования комплексных методических аспектов. Управление данными выступает неотъемлемым условием достижения как высокой эффективности функционирования бизнеса, так и его стратегических целей, а также поддержания конкурентоспособности на рынке.

В стремительно меняющемся мире уже недостаточно просто внедрения цифровых инструментов в систему управления предприятием — перед его менеджментом встают более серьезные проблемы, зачастую связанные со структурной перестройкой бизнес-процессов с учетом современных социально-экономических явлений [2].

За последние несколько лет в сфере цифровой трансформации появились новые инструменты (их число выросло более чем в 20 раз), большинство из которых связано с управлением данными. Вопросы методического обеспечения этого процесса, во-первых, связаны со значительным повышением значимости и ценности информации для успешной деятельности компании. Так, за последние несколько лет доля организаций, активно применяющих аналитику данных для оптимизации основных бизнес-процессов, увеличилась с 60 до 82% и продолжает расти¹.

¹ Управление данными. Data Management. TAdviser. 06.10.2024. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Управление_данными_\(Data_management\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Управление_данными_(Data_management)).

Во-вторых, актуальность рассмотрения этих проблем подтверждается общим курсом развития отечественного бизнеса, который нацелен на переход к экономике данных. В этой связи необходимо отметить, что своевременность обращения к данной теме связана как с осуществлением процессов комплексной цифровизации современного бизнеса, так и с переориентацией экономики страны на формирование системы управления основными процессами путем использования глобальной цифровой экосистемы данных различного характера.

Нельзя не упомянуть значимость утверждения и реализации национального проекта в сфере перехода к цифровой отечественной экономике, представляющей собой экономику данных². В ходе бурного развития цифровизации и внедрения разнообразных цифровых инструментов менеджмента логичным становится переход от частичного применения элементов управления экономическими и информационными данными к широкому использованию полностью сформированной для этой цели системы.

Цель исследования состояла в изучении особенностей методического обеспечения процесса управления современной компанией на основе информационных и экономических данных, формировании нового подхода к определению его структуры и этапности, а также разработке авторского определения и подхода к осуществлению этого процесса на предприятиях. В ходе работы была рассмотрена процедура внедрения элементов управления данными в ежедневную практику бизнеса, функционирующего в рамках реализации нового национального проекта «Экономика данных»³.

² Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/>

³ Национальный проект «Экономика данных». Национальные проекты России. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-dannykh/>

Важно отметить, что эти вопросы проанализированы по большей части с точки зрения основной деятельности предприятия, однако при этом прослеживается ее тесная взаимосвязь с IT-сектором. Так, переход к новому формату управления невозможен без предварительной подготовки, в том числе оцифровки бизнес-процессов и приведения полученной информации к единому формату. Это необходимо для ее дальнейшей обработки, хранения и применения для достижения целей предприятия.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для изучения связанных с управлением экономических и иных данных (характеризующих современный бизнес), а также методического обеспечения этого процесса были использованы научные методы дедукции и аналогии. В ходе исследования осуществлялись сбор и рассмотрение теоретической информации о реальной практике управления данными в организации, анализ полученных сведений и их дальнейшая обработка, в частности:

- Анализ основных аспектов формирования системы управления данными на предприятии. Рассмотрены структура ключевых элементов, формирующих структуру управления бизнес-процессами компании на основе полученных данных, а также стили и подходы к управлению ими. Кроме того, изучены основные бизнес-процессы, связанные с разработкой системы управления информацией.

- Сравнительный анализ. Для выявления дальнейших перспектив развития менеджмента бизнес-процессов были проанализированы и сопоставлены основные инструменты, обеспечивающие эффективность управления данными на предприятии; выявлены различия между стилями управления информацией.

Результатом исследования стало формирование авторского подхода к процессу методического обеспечения управления данными бизнеса, а также выводы о состоянии бизнес-процессов и особенностях управления ими.

Информационной базой выступили научные труды отечественных и зарубежных авторов, издания периодической печати, нормативно-правовые акты, а также исследования и сведения о реальной практике бизнеса в отношении управления данными и формирования системы для осуществления данного процесса.

Стоит отметить, что при проведении работ были учтены и соблюдены такие научные принципы, как объективность, верифицируемость, репрезентация и обобщение.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Понятие, особенности и современное состояние управления данными бизнеса

Для любой успешной компании данные становятся все более ценным ресурсом, требующим не только тщательной обработки и структуризации, но и формирования полноценной методологии управления.

Реальной угрозой и серьезной проблемой в настоящее время стали преступления в киберпространстве. Интерес к конфиденциальной информации со стороны преступников постоянно растет, поскольку сегодня она служит полноценным источником сведений о бизнес-процессах и технологиях деятельности предприятия, его финансовых результатах, сотрудниках и т.д.

Такая ситуация во многом обуславливает значимость и необходимость формирования эффективной стратегии работы с данными и управления ими. Это становится актуальным направлением развития современного бизнес-менеджмента, представляя собой инициативную деятельность компаний по разработке политики касательно внедрения и использования свода правил по обращению с массивами информации. Четкого следования инструкциям по обращению с данными нужно требовать как от сотрудников, так и руководителей каждого предприятия.

Такой подход обеспечит не только поддержание стабильной и довольно высокой степени защиты конфиденциальности сведений компаний, но позволит им демонстрировать высокий уровень эффективности и финансового состояния.

Так, согласно статистике, рынок управления бизнес-процессами современных предприятий на основании информационных и статистических данных к 2028 г. возрастет до уровня 11,84 млрд долл. при среднегодовом темпе роста в 12%⁴, а управление информацией повысит эффективность деятельности компаний в среднем на 70%⁵.

⁴ Статистика управления бизнес-процесса. Next Consulting. 13.01.2021. URL: <https://nextconsulting.ru/articles/statistika-upravleniya-biznes-processami>

⁵ Там же.

Прежде чем перейти к рассмотрению вопросов, связанных с обеспечением методической базы управления данными в современном бизнесе, необходимо уточнить, что на уровне предприятий они представляют собой всю совокупность собираемой и обрабатываемой для принятия управленческих и стратегических решений информации. Она может быть как операционной (то есть полученной непосредственно в процессе функционирования организации), так и аналитической, представляя собой результат какого-либо исследования.

Формирование системы управления данными на современном предприятии представляет собой довольно длительный и сложный процесс, требующий значительных финансовых и трудовых затрат. Однако важно отметить, что возможный ущерб репутации и состоянию компании может быть гораздо серьезнее, чем потраченные средства.

При создании и внедрении методологии управления информацией в обязательном порядке следует учесть ряд особенностей, таких как:

- определение целей формирования политики и правил управления данными на предприятии;
- регулярное информирование лиц, заинтересованных в разработке и обновлении системы работы с базами данных;
- четкое распределение задач и зон ответственности между исполнителями, задействованными в разработке методических аспектов обращения с данными на каждом конкретном предприятии.

Важно отметить, что большая часть современных компаний, несмотря на рост значимости данных и выделение их в отдельную группу ресурсов не имеет системы управления информацией (в отличие от управления финансами или трудовыми ресурсами). Согласно статистике на сегодняшний день только около 1% организаций характеризуются достаточным уровнем контроля своей производственной деятельности на основе экономических данных⁶. Безусловно, это крайне низкий показатель, свидетельствующий о невозможности современного бизнеса в полной мере реализовать потенциал и инициативы цифровой трансформации.

Следует подчеркнуть, что при формировании основ управления данными компании необходимо решить ряд актуальных задач, среди которых следует выделить: управление качеством информа-

ции в соответствии с принятыми на предприятии нормами и стандартами; управление жизненным циклом данных и обеспечение бесперебойного доступа к ним заинтересованных лиц; осуществление иных бизнес-процессов, связанных с работой с информацией. При этом основной проблемой выступает обеспечение максимально эффективного использования данных для достижения стратегических и оперативных целей организации.

Текущее состояние процессов управления информационными данными предприятия и возможные перспективы дальнейшего развития этого направления менеджмента характеризуется уровнями зрелости, выявление которых возможно путем проведения комплексной оценки. Она предполагает анализ всех методических аспектов и элементов управления данными — как по отдельности, так и в совокупности.

Рассмотрим основные уровни зрелости систем управления данными современных компаний более подробно:

1. Самый низкий (нулевой) характеризуется полным отсутствием такой системы (и ее отдельных элементов) и, как следствие, перспектив и возможностей ее дальнейшего развития.

2. Начальный, в рамках которого управление информацией носит стихийный характер и, как правило, зависит от степени владения знаниями и компетенций конкретных специалистов и сотрудников ИТ-подразделения. Этот уровень отличается неэффективной и слабо выраженной работой с данными, их низким качеством и отсутствием системы контроля, а также применением ограниченного и зачастую морально устаревшего инструментария управления.

3. Повторяемый (предполагающий присутствие пока еще слабых проявлений дисциплины и системности) уровень отличается наличием как элементов системы управления данными, так и инструментов (согласованных с течением общих бизнес-процессов) для работы с ними. Кроме того, на этом уровне все большее внимание уделяется вопросам качества информации и обеспечения высокого уровня ее безопасности и конфиденциальности.

4. Установленный уровень управления данными определяется формированием, введением и использованием стандартизируемых документов по работе с информацией. Она становится не просто сведениями, поступающими на предпри-

⁶ Там же.

ятие, а приобретает статус ценного ресурса, с которым можно и нужно вести эффективную работу (путем реализации процессов автоматизации и цифровизации) для достижения целей бизнеса и обеспечения высокого уровня конкурентоспособности на современных рынках.

5. Управляемый уровень зрелости базируется на развитой системе измерения разнообразных характеристик данных и осуществлении их тщательного и непрерывного контроля. Этот уровень подразумевает осуществление полноценного централизованного планирования в отношении получения информации, управление рисками в данной сфере, а также регулярное повышение качества данных, используемых для достижения целей и задач компании.

6. Оптимизированный уровень управления данными позволяет оценить роль работы с информацией в реализации важнейших стратегических целей предприятия.

Система управления данными на предприятии

Оценить зрелость системы управления данными в рамках конкретной организации можно как с применением общепринятых и известных бизнес-методик и инструментов (например, Data

Management Maturity Assessment), так и путем использования ее собственных практических и теоретических наработок, позволяющих оценить реальное положение дел в области работы с информацией и управления ею.

Формирование такой индивидуальной методики оценки предполагает осуществление экспертного подхода к выявлению основ управления посредством формирования авторской оценочной диаграммы. С ее помощью можно присваивать экспертные баллы по каждому конкретному методическому аспекту работы с информационными данными предприятия и управлять ими (рис. 1).

Для того чтобы этот процесс был эффективным (то есть не только требовал колоссальных человеческих и материальных ресурсов, но и приносил заметные результаты), его отдельные методические аспекты должны быть объединены в общую систему (рис. 2).

Ее элементы можно представить в виде структуры, обеспечивающей управление бизнес-процессами на основе как аналитики, так и текущих сведений. При проведении исследования авторами было выявлено, что набор элементов управления для каждого конкретного предприятия специфичен и уникален — для его формирования необхо-

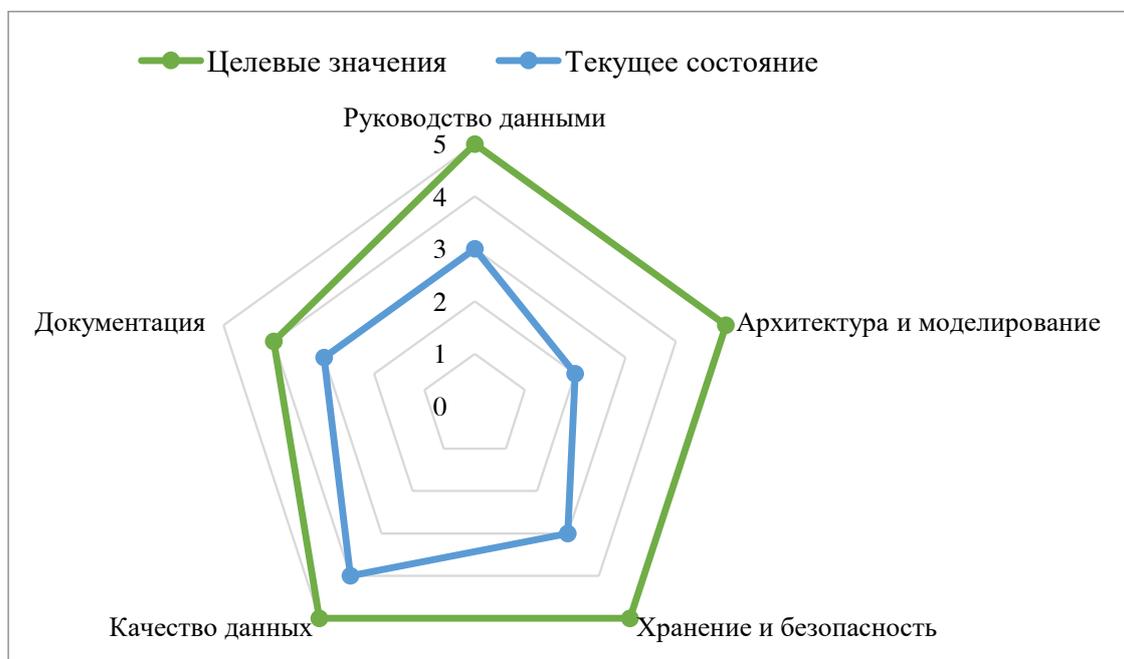


Рис. 1 / Fig. 1. Пример экспертной оценки уровня зрелости управления информационными данными / Example of Expert Assessment of Maturity Level of Information Data Management

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.



Рис. 2 / Fig. 2. Структурные элементы системы управления данными на предприятии / Structural Elements of Data Management System in an Enterprise

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

димо учитывать специфику компании, отрасль ее функционирования, масштаб и особенности бизнес-процессов [3].

Учитывая вышесказанное, на основании изучения теоретических материалов и практического опыта функционирования современного бизнеса было определено несколько ключевых стилей управления данными (рис. 3).

При выборе одного из них руководство компании должно принять во внимание не только ее специфику и особенности, но и в обязательном порядке учитывать стоимость разработки и внедрения системы управления данными, тенденции развития рынка, внешние угрозы, а также корпоративную структуру бизнеса и его стратегические цели.

Методологические аспекты системы управления данными бизнеса

Базовые элементы системы методического управления данными предприятия (как и разнообразные подходы к его осуществлению) опираются на ряд принципов, характеристики которых подробно представлены в табл. 1.

Следование принципам, приведенным в табл. 1, обеспечивает функционирование полноценной

Стиль реестра	<ul style="list-style-type: none"> • Предполагает строгие алгоритмы очистки данных и идентификации информации для бизнеса • Подходит для предприятий, использующих для реализации бизнес-процессов несколько источников данных
Стиль консолидации	<ul style="list-style-type: none"> • Объединяет различные данные о бизнес-процессах в «золотую запись», что обеспечивает их эффективную реализацию • Дает возможность использования данных для аналитики бизнеса
Стиль сосуществования	<ul style="list-style-type: none"> • Данные из различных источников и их обработка происходят в реальном времени, что облегчает принятие управленческих решений • Формирование аналитики и отчетности бизнеса становится проще
Централизованный стиль	<ul style="list-style-type: none"> • Все данные о бизнес-процессах хранятся в центральном узле, что минимизирует количество ошибок • Все системы предприятия связаны с центральным узлом, где концентрируются данные

Рис. 3 / Fig. 3. Основные стили управления бизнес-процессами на основе данных / Main Data-driven Business Process Management Styles

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 1 / Table 1

Принципы методологического управления данными на предприятии /
Principles of Methodological Data Management in an Enterprise

Принцип управления / Control principle	Краткая характеристика / Brief description
Принцип владения	За состояние информационных данных бизнеса в обязательном порядке должен нести ответственность определенный сотрудник
Принцип описания	Данные на предприятии должны быть описаны в соответствии с их особенностями и целями применения
Принцип обеспечения качества	Информационные данные, используемые для решения задач бизнеса, должны быть высокого качества
Принцип доступности	Информация должна быть: всегда доступна для тех, у кого есть потребность в ее использовании; защищена от потерь
Принцип совместного использования	Информационные данные следует хранить в доступном для различных пользователей виде
Принцип контроля	Управление данными должно быть комплексным с учетом их особенности и специфики

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

системы управления, составными частями которой выступает не только комплексная работа непосредственно с информационными данными, но и разработка их архитектуры, использование процессов и инструментов (в том числе цифровых) для достижения высокого уровня качества этих данных и их безопасности, а также организация их хранения и передачи.

Модели управления данными современного бизнеса

В наиболее общем виде модель управления данными в рамках конкретного субъекта хозяйствования представляет собой совокупность взаимосвязанных технических, экономических, социальных и правовых элементов.

Для более подробной характеристики таких моделей рассмотрим эффективные подходы к их организации:

- *Иерархическая модель* отражает такой способ упорядочивания данных, при котором они располагаются структурно сверху вниз, начиная от наиболее значимого уровня информации и заканчивая элементами более низкого уровня, не связанные между собой.

- *Сетевая модель* управления данными также предполагает разделение информационных элементов по уровням. При этом данные тесно взаимосвязаны между собой и образуют сеть сведений о бизнесе.

- *Реляционная модель* нацелена на упорядочивание информации в табличном формате, что обеспечивает как наиболее удобный и быстрый доступ к ней, так и централизованное хранение данных.

Помимо представленных выше, отметим эффективность для бизнеса операционных моделей управления данными, объединяющих конкретных субъектов — участников бизнес-процессов и процедур, слаженное функционирование которых позволяет достигнуть стратегических целей предприятия посредством продуктивной работы с информацией и ее качественной обработки⁷. Рассмотрим наиболее распространенные модели этого типа.

- *Централизованная операционная модель* с единым центром управления данными и ответственным лицом, обеспечивающим ее эксплуатацию.

- *Гибридная операционная модель*, предполагающая непрерывную координацию процессов управления данными и контроля функционирования децентрализованных субъектов управления информацией (которые регулируют бизнес-процессы предприятий).

- *Федеративная операционная модель*, предусматривающая наличие дополнительного уровня

⁷ Национальный стандарт Российской Федерации «Эталонная модель управления данными». URL: <https://gostassistant.ru/doc/bdb97915-1db4-4afb-bf14-3ca21f06637f>

иерархии в рамках менеджмента информационных данных.

Совершенствование системы управления информацией (как важнейшее направление развития современного бизнеса), а также выбор и дальнейшее внедрение и применение с этой целью определенной (то есть удовлетворяющей всем целям и потребностям каждого конкретного субъекта хозяйствования) модели должно начинаться с оценки текущего состояния и реальных возможностей предприятий в данной сфере.

Этапы формирования методических аспектов управления данными

Деятельность компаний основана на выполнении разнообразных бизнес-процессов, связанных с организацией как сбора, обработки, хранения и последующего применения информационных данных для достижения своих стратегических целей, так и, в случае необходимости, ликвидации неактуальных сведений и их цифрового следа [4] (рис. 4).

Рассмотрим наиболее значимые этапы реализации управления данными, связанные с методикой управления информацией на предприятии, более подробно.

Процесс управления данными в компании всегда начинается с такого шага, как выявление потребности в них. Для дальнейшей работы важно, во-первых, определить типологию данных, необходимых для достижения той или иной цели предприятия или повышения эффективности его бизнес-процессов, а во-вторых, четко описать источники получения информации и критерии оценки их качества [5].

После выявления необходимости в получении определенных данных для развития деятельности предприятия задачей системы менеджмента становится организация процессов сбора и последующего хранения требуемой информации. Особую важность приобретает формирование списка источников данных — как внешних, так и внутренних. Помимо этого, необходимо подобрать наиболее оптимальный для каждого конкретного субъекта хозяйствования метод получения необходимых сведений, а также надежный, безопасный и масштабируемый способ их хранения [6].

Одним из наиболее значимых этапов управления данными выступает их подготовка, тщательный анализ и обработка, что в первую очередь предполагает исправление ошибок и нормализа-

цию (приведение разнообразных видов данных к единому формату) информации.

Что касается анализа данных, то подход к этому процессу предполагает подбор наиболее эффективных для его реализации метода и инструментов. Стоит отметить, что наибольшую актуальность и продуктивность демонстрируют цифровые инструменты, разработанные на основе отечественного программного обеспечения и поддерживающие высокий уровень конфиденциальности информации [7].

Обработка данных в рамках управления современными предприятиями, будучи важнейшей частью работы с информацией в целом, кроме прочего предусматривает также интерпретацию



Рис. 4 / Fig. 4. Основные бизнес-процессы, связанные с организацией управления данными современного предприятия / Key Business Processes Related to Organizing Data Management in a Modern Enterprise

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

полученных результатов в доступной и удобной для принятия управленческих решений форме [8].

Следующим этапом выступает контроль качества данных и обеспечение их безопасности. Важнейшим методическим элементом такой деятельности выступает создание полноценной системы стандартизации качества получаемой и используемой в дальнейшем информации, выраженной в разработке и внедрении конкретных положений и стандартов, соответствующих требованиям и стратегическим целям компании. Подобные документы подразумевают также документирование всех операций по работе с данными по единому образцу.

Регулярный мониторинг качества информации и ее корректировка обеспечивают поддержание репутации компании на рынке и повышают ее конкурентоспособность [9].

Особое место в методической системе управления данными на предприятии занимают информационная безопасность и гарантия конфиденциальности данных. Это предполагает разработку и введение мер по защите информации от киберугроз, а также обеспечение ее соответствия законодательным актам в области информационной безопасности [10].

Стоит также отметить, что безопасность данных компании становится одним из приоритетов ее дальнейшего развития, что связано с нестабильной и сложной экономической обстановкой как в России, так и за рубежом. В частности, утечка каких-либо конфиденциальных сведений может привести к критическим последствиям для бизнеса и социально-экономической системы в целом.

Еще одним не менее важным методическим аспектом управления информацией выступает работа по развитию и обучению сотрудников предприятия. В современных условиях от персонала требуется постоянное развитие навыков и компетенций в данной сфере [11], что положительно сказывается и на функционировании компании в рамках рыночной среды в целом.

Наконец, управление данными предполагает постоянный анализ текущих бизнес-процессов предприятия (с целью выявления слабых сторон и их корректировки), а также осуществление деятельности по разработке и внедрению инновационных технологий, способныхкратно повысить не только эффективность функционирования субъекта хозяйствования, но и уровень его цифровизации, что особенно актуально в современных условиях [12].

Сегодня для успешной работы и сохранения высокого уровня конкурентоспособности бизнесу необходимо на постоянной основе поддерживать и развивать свои возможности в области сбора, хранения, обработки и иных операций, связанных с информационными данными, а также вести активную деятельность по оптимизации и улучшению аналитической работы.

Компаниям следует ориентироваться на изменения внешней среды, а также обновление законодательства и усиление роли государственного регулирования в вопросах, относящихся к работе с информацией.

При проведении исследования были изучены бизнес-процессы современных отечественных предприятий, связанные с управлением экономическими и информационными данными, и определены наиболее эффективные и перспективные направления их развития (табл. 2).

Структура перехода к управлению современным бизнесом на основе данных

По итогам рассмотрения основных аспектов формирования системы и методического обеспечения управления бизнес-процессами компаний на основании управления данными последнее было определено как комплексный процесс, охватывающий несколько наиболее значимых сфер функционирования бизнеса, а именно:

- его финансового состояния, технического и технологического уровня развития;
- степени подготовки и квалификации персонала;
- уровня зрелости бизнеса в области работы с данными.

Вместе с тем обязательным фактором выступает определение текущего состояния цифровой трансформации производственных процессов.

Для эффективного управления данными необходимо не просто следование рассмотренным выше этапам формирования системы менеджмента данных, но и разработка стратегии, включающей как бизнес-модель управления предприятием (с учетом тенденций цифровой трансформации социальной и экономической сфер), так и всесторонний подход к работе с данными для устранения проблемы разрозненности информационных ресурсов.

Последовательность внедрения принципов управления бизнес-процессами на основе работы с информацией, выработанная авторами настоящего исследования, представлена на рис. 5.

Таблица 2 / Table 2

Перспективные направления развития системы управления бизнесом на основе данных / Promising Directions for the Development of Data-driven Business Management System

Направление развития управления бизнесом на основе данных / Direction of development of business management based on data	Краткая характеристика / Brief characteristics	Инструменты и технологии менеджмента данных / Data management tools and technologies
Системы управления базами данных (СУБД)	Представляют собой комплексный инструмент и применяются для управления большими данными, обеспечивая их надежное хранение, а также быстрый и безопасный доступ к ним для эффективной аналитики	Oracle Database, PostgreSQL, MySQL, MongoDB, SQLite
Облачные платформы	Являются инструментом для хранения, обработки и анализа данных, обеспечивающим высокий уровень доступности и надежности данных	Яндекс Облако, VK Cloud, Cloud.ru, Selectel, Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform (GCP)
Инструменты аналитики и визуализации данных	Дают возможность проведения комплексной аналитики и визуализации данных, а также автоматизации процессов анализа информации	Python, R, SQL, Tableau, Power BI
Машинное обучение и искусственный интеллект	Позволяют автоматизировать анализ данных и делать прогнозы, а также принимать более обоснованные управленческие решения	TensorFlow, scikit-learn, IBM Watson

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.



Рис. 5 / Fig. 5. Структура перехода к управлению бизнес-процессами на основе управления данными/ Structure of Transition to Data-driven Business Process Management

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Ключевым преимуществом представленной структуры является ее комплексность, предполагающая охват всего предприятия и координацию ключевых бизнес-процессов, что, в свою очередь, поддерживает основную цель компаний, состо-

ящую в эффективном и результативном предоставлении потребителям качественных продуктов и услуг по конкурентоспособным ценам. Особенностью перехода к управлению деятельностью организации на основе менеджмента данных

выступает объединение технологической, организационно-управленческой и теоретико-методологической составляющих бизнеса.

ОБСУЖДЕНИЕ

Методические аспекты управления информацией на современном предприятии представляются интересной темой исследований, и в настоящее время существует несколько подходов к ее рассмотрению и оценке. В то же время разработка и внедрение в компаниях каких-либо методических рекомендаций по работе с данными является довольно новой проблемой, обусловленной бурным развитием цифровизации в различных отраслях экономической деятельности, а также новой фазой общественного развития, основанной на постоянной генерации и потреблении информационных данных.

Эти вопросы еще не получили широкого освещения в трудах отечественных и зарубежных исследователей, однако следует отметить ряд научных работ, авторы которых внесли существенный вклад в их рассмотрение.

Так, А. И. Репичев и Х. М. Мусаева предоставили подробную характеристику процесса менеджмента данных и его элементов [13]. Такой важный аспект, как культура работы с экономическими и информационными данными, достаточно полно и подробно отражен в исследовании Е. С. Филатовой [9]. Весомую роль в формировании теоретических основ подходов к управлению информационной системой компании сыграл научный труд Л. И. Зинина и Л. И. Ефремова [14].

Также заслуживает внимания публикация Ю. М. Лисецкого, в которой рассматривается комплексный подход к управлению данными как необходимым ресурсом современного бизнеса [15].

Наконец, стоит отметить значимость научного труда Э. Ш. Шаймиевой, Г. И. Гумеровой, И. С. Плешанова и Р. Р. Гараевой, посвященного вопросам комплексной трансформации отечественной социально-экономической системы, основанной на управлении данными [16].

Необходимо подчеркнуть, что обсуждаемая в статье тематика вызывает интерес не только у ученых, но и представителей бизнеса, консалтинговых и аналитических объединений, а также специалистов разного уровня в сфере менеджмента, информационных технологий и экономики — они периодически публикуют обзоры и исследования по данному вопросу.

Подытоживая все несомненные преимущества управления бизнес-процессами современных предприятий на основе менеджмента данных, нельзя не упомянуть ряд проблем, в числе которых — недостаточная содержательность информационных данных. Она отражается на эффективности аналитических процессов, а также является причиной возникновения сложностей при выборе оптимальных методов и инструментов моделирования производственной активности, возникающих в связи с многообразием количества методик и инструментов для работы с информацией.

ВЫВОДЫ

По результатам проведенного исследования, посвященного рассмотрению методических аспектов управления данными на предприятии, можно сделать несколько выводов.

Во-первых, в современных реалиях информация становится не просто ценным ресурсом компаний, но и выступает по-настоящему необходимым фактором эффективной и прибыльной деятельности бизнеса, а также поддержания высокого уровня конкурентоспособности в условиях сложной внешнеполитической ситуации [17].

Во-вторых, работа с информационными данными, ставшая обязательной для любого предприятия, не может выполняться хаотично. Как и любой бизнес-процесс, она должна быть регламентирована и структурирована. Это, несомненно, требует от современных субъектов хозяйствования не только выделения материальных и физических ресурсов, но и организацию методических и структурных элементов, регулирующих менеджмент данных.

Можно сказать, что на сегодняшний день основой успешного управления данными выступает непосредственно формирование его методических аспектов; представляющих собой совокупность этапов и элементов, направленных на регулирование и управление жизненным циклом информации в рамках предприятия, а также ее эффективностью [18].

Рассмотренные подходы к формированию системы управления данными, выступившие основой авторской структуры управления бизнес-процессами предприятий на основе данных могут быть эффективно использованы для дальнейшего проведения теоретических исследований, а также совершенствования практической деятельности современного бизнеса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Шашлова С.А. Информационное общество и его основные черты. *Молодой ученый*. 2022;(17):276–278.
2. Wyman O. Digital revolution. New customer experiences, new business models, new transformations. 2016. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2014/dec/digital-revolution.html>
3. Назаров И. 4 распространенных способа управления данными в MDM системах. *Compo.ru*. 05.02.2024. URL: <https://www.compo.ru/blog/4-rasprostranennyh-sposoba-upravleniya-dannymi-v-mdm-sistemah/>
4. Гиацингов О. Что такое управление данными (Data Management)? Блог компании DIS Group. 25.12.2023. URL: <https://dis-group.ru/blogs/chto-takoe-upravlenie-dannymi-data-management/>
5. Zutin G. C., Barbosa G. F., de Barros P. C., et al. Readiness levels of Industry 4.0 technologies applied to aircraft manufacturing — a review, challenges and trends. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2022;120(1–2):927–943. DOI: 10.1007/s00170-022-08769-1
6. Костылева Н.В., Мальцева Ю.А., Шкурин Д.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та; 2016. 148 с.
7. Зайченко И.М., Горшечникова П.Д., Лёвина А.И., Дубгорн А.С. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определение. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент*. 2020;(2):205–212. DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-2-205-212
8. Kraus A., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022;63:102466. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466
9. Филатова Е.С., Репичев А.И. Культура работы с данными. Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Мат. Всерос. очной науч.-практ. конф. Орёл: Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС; 2021:343–347.
10. Серебрякова Т.А., Давыдова В.Р. Информационные ресурсы как средство поддержки бизнеса и эффективной деятельности предприятия. *Экономика, предпринимательство и право*. 2021;11(12):2775–2790. DOI: 10.18334/epp.11.12.113934
11. Berman J. J. Principles of Big Data: Preparing, sharing und analyzing complex information. Waltham, MA: Morgan Kaufmann; 2013. 288 p.
12. Орлова М.О., Новожеева А.А., Матвеева М.В., Гончарова П.Г. Обзор возможностей и этапы разработки системы управления базами данных. Приоритетные научные направления: от теории к практике. Сб. мат. XXVII Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 17 июня 2016 г.). В 2-х ч. Ч. 2. Новосибирск: Центр развития науч. сотрудничества; 2016:64–68.
13. Репичев А.И., Мусаева Х.М. Управление данными в современных компаниях. *Деловой вестник предпринимателя*. 2022;(10):99–102.
14. Зинина Л.И., Ефремова Л.И. Методические аспекты формирования информационно-аналитической системы управления предприятием. Проблемы современной экономики. Сб. тр. II Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: Центр развития науч. сотрудничества; 2010:91–96. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-formirovaniya-informatsionno-analiticheskoy-sistemy-upravleniya-predpriyatiem>
15. Лисецкий Ю.М. Комплексный подход к управлению данными. *Математичні машини і системи*. 2019;(4):93–99. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-podhod-k-upravleniyu-dannymi>
16. Шаймиева Э.Ш., Гумерова Г.И., Плешанов И.С., Гараева Р.Р. Информационное общество как основа экономики данных: российский опыт управления данными. *Вопросы инновационной экономики*. 2024;14(2):429–450. DOI: 10.18334/vines.14.2.121093
17. Гороховицкая Ю.О., Тихонов Ю.А. Информация как ресурс развития предприятия. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2014;(2):37–43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsiya-kak-resurs-razvitiya-predpriyatiya>
18. Sheremetyeva E. N., Mitropolskaya-Rodionova N.V., Balanovskaya A.V. Managing the data economy in management. In: Mantulenko V., ed. Proc. 3rd Int. conf. engineering innovations and sustainable development (CEISD 2024). Cham: Springer-Verlag; 2024:484–491. (Lecture Notes in Civil Engineering. Vol. 540). DOI: 10.1007/978-3-031-67372-6_61

REFERENCES

1. Shashlova S. A. Information society and its main features. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2022;(17):276–278. (In Russ.).
2. Wyman O. Digital revolution. New customer experiences, new business models, new transformations. 2016. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2014/dec/digital-revolution.html>
3. Nazarov I. Four common ways to manage data in MDM systems. *Compo.ru*. Feb. 05, 2024. URL: <https://www.compo.ru/blog/4-rasprostranennyh-sposoba-upravleniya-dannymi-v-mdm-sistemah/> (In Russ.).
4. Giatsintov O. What is data management? DIS Group Company blog. Dec. 25, 2023. URL: <https://dis-group.ru/blogs/chto-takoe-upravlenie-dannymi-data-management/> (In Russ.).
5. Zutin G. C., Barbosa G. F., de Barros P. C., et al. Readiness levels of Industry 4.0 technologies applied to aircraft manufacturing — a review, challenges and trends. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2022;120(1–2):927–943. DOI: 10.1007/s00170-022-08769-1
6. Kostyleva N. V., Mal'tseva Yu. A., Shkurin D. V. Information support for management activities. Ekaterinburg: Ural University Publ.; 2016. 148 p. (In Russ.).
7. Zaychenko I. M., Gorshechnikova P. D., Lyovina A. I., Dubgorn A. S. Digital transformation of business: Approaches and definitions. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment = Scientific Journal NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management*. 2020;(2):205–212. (In Russ.). DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-2-205-212
8. Kraus A., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022;63:102466. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466
9. Filatova E. S., Repichev A. I. The culture of working with data. In: Modern trends in the development of management and public administration. Proc. sci.-pract. conf. Orel: Central Russian Institute of Management — branch of RANEPa; 2021:343–347. (In Russ.).
10. Serebryakova T. A., Davydova V. R. Information resources as a means of supporting business and effective enterprise activity. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(12):2775–2790. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.11.12.113934
11. Berman J. J. Principles of Big Data: Preparing, sharing und analyzing complex information. Waltham, MA: Morgan Kaufmann; 2013. 288 p.
12. Orlova M. O., Novozheeva A. A., Matveeva M. V., Goncharova P. G. Overview of capabilities and stages of development of a database management system. In: Priority scientific directions: From theory to practice. Proc. 27th Int. sci.-pract. conf. (Novosibirsk, June 17, 2016). In 2 pts. Pt. 2. Novosibirsk: Center for the Development of Scientific Cooperation; 2016:64–68. (In Russ.).
13. Repichev A. I., Musaeva Kh. M. Data management in modern companies. *Delovoi vestnik predprinimatelya = Entrepreneur's Business Herald*. 2022;(10):99–102. (In Russ.).
14. Zinina L. I., Efremova L. I. Methodological aspects of the formation of an information and analytical system for enterprise management. In: Problems of modern economics. Proc. 2nd Int. sci.-pract. conf. Novosibirsk: Center for the Development of Scientific Cooperation; 2010:91–96. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-formirovaniya-informatsionno-analiticheskoy-sistemy-upravleniya-predpriyatiem> (In Russ.).
15. Lisetskii Yu. M. An integrated approach to data management. *Matematichni mashini i sistemi = Mathematical Machines and Systems*. 2019;(4):93–99. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-podhod-k-upravleniyu-dannymi> (In Russ.).
16. Shaymieva E. Sh., Gumerova G. I., Pleshanov I. S., Garaeva R. R. Information society as the basis of the data economy: Russia's data management experience. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2024;14(2):429–450. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec.14.2.121093
17. Gorokhovitskaya Yu., Tikhonov Yu. Information as a resource of the enterprise's development. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2014;(2):37–43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsiya-kak-resurs-razvitiya-predpriyatiya> (In Russ.).

18. Sheremetyeva E.N., Mitropolskaya-Rodionova N.V., Balanovskaya A.V. Managing the data economy in management. In: Mantulenko V., ed. Proc. 3rd Int. conf. engineering innovations and sustainable development (CEISD 2024). Cham: Springer-Verlag; 2024:484–491. (Lecture Notes in Civil Engineering. Vol. 540). DOI: 10.1007/978-3-031-67372-6_61

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Елена Николаевна Шереметьева — доктор экономических наук, профессор кафедры прикладного менеджмента, Самарский государственный экономический университет, Самара, Российская Федерация

Elena N. Sheremetyeva — Dr. Sci. (Econ.), Prof. of the Department of Applied Management, Samara State University of Economics, Samara, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-1855-7291>

lena_sher@mail.ru



Анна Кирилловна Адгизалова — аспирант кафедры прикладного менеджмента, Самарский государственный экономический университет, Самара, Российская Федерация

Anna K. Adgizalova — Postgraduate student of the Department of Applied Management, Samara State University of Economics, Samara, Russian Federation

<https://orcid.org/0009-0006-6586-4039>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

frolovak99@list.ru



Юрий Геннадьевич Попов — аспирант кафедры прикладного менеджмента, Самарский государственный экономический университет, Самара, Российская Федерация

Yuri G. Popov — Postgraduate student of the Department of Applied Management, Samara State University of Economics, Samara, Russian Federation

<https://orcid.org/0009-0001-9507-7822>

9708088@gmail.com

Заявленный вклад авторов:

Е.Н. Шереметьева — научное руководство, разработка общей концепции статьи.

А.К. Адгизалова — формирование структуры статьи, выявление структурных элементов управления данными на предприятии, рассмотрение основных бизнес-процессов, связанных с управлением данными.

Ю.Г. Попов — определение принципов управления данными на предприятии в условиях цифровой трансформации и формирование выводов, анализ информации по теме исследования и выявление проблемных зон в процессе управления данными современных предприятий.

Authors' declared contribution:

E.N. Sheremetyeva — scientific supervision, development of the general concept of the article.

A.K. Adgizalova — structuring of the article structure, identification of structural elements of data management in an enterprise, analysis of key business processes related to data management.

Yu.G. Popov — definition of data management principles at the enterprise in the context of digital transformation, formation of conclusions, analysis of information relevant to the research topic, and identification of problem areas in the data management processes of modern enterprises.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 27.01.2025; после рецензирования 13.02.2025; принята к публикации 26.03.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 27.01.2025; revised on 13.02.2025 and accepted for publication on 26.03.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-130-145

УДК 338.47:658.5(045)

JEL M11, M21

Исследование влияния технологии 6G на стратегическое управление деятельностью операторов мобильной связи

Р.Ю. Уманский^а, В.О. Тихвинский^б, Т.А. Кузовкова^с^{а, с} Московский технический университет связи и информатики (МТУСИ), Москва, Российская Федерация;^б Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация;^б Севастопольский государственный университет (СевГУ), Севастополь, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Целями данного исследования является анализ перспективных тенденций развития технологии шестого поколения (6G), определение ключевых вызовов и возможностей эпохи 6G, связанных с изменением бизнес-моделей операторов мобильной связи (операторов), структуры их доходов и требований к инфраструктуре, а также оценка влияния полномасштабного внедрения 6G на трансформацию модели стратегического управления деятельностью операторов. Авторами в ходе работы был применен **метод** сравнительного анализа приоритетных целей развития технологии 6G и статистических данных о развитии сетей мобильной связи. Эмпирической базой исследования послужили аналитические отчеты и прогнозы ведущих аналитических агентств, а также результаты экспертных интервью с представителями российских и зарубежных операторов и исследовательских организаций, специализирующихся на изучении технологии шестого поколения. **Результатами исследования** стали выявленные и систематизированные приоритетные цели ее внедрения в условиях развития экономики данных; анализ эволюции услуг, оказываемых операторами мобильной связи при переходе на новые технологии; формирование основных подходов к изменениям в стратегиях операторов. **Новизна подхода** обусловлена предметом исследования – технологией 6G и постановкой задачи по выявлению взаимосвязи необходимости трансформации системы стратегического управления операторов в связи с ее разработкой и последующим внедрением. Авторами **статьи** также сформулированы основные предложения по формированию трансформационной модели стратегического управления операторами. **Практическая значимость** данного исследования заключается в предоставлении всем заинтересованным сторонам научно обоснованных рекомендаций и инструментов для успешной адаптации к технологическим и экономическим вызовам и возможностям, связанным с внедрением сетей 6G, в том числе касающихся стратегий развития бизнеса. **Ключевые слова:** операторы мобильной связи; технология 6G; стратегия развития; стратегическое управление; цифровые услуги; экономика данных; трансформация; инновации

Для цитирования: Уманский Р.Ю., Тихвинский В.О., Кузовкова Т.А. Исследование влияния технологии 6G на стратегическое управление деятельностью операторов мобильной связи. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(2):130-145. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-130-145

ORIGINAL PAPER

Study of the Impact of 6G Technology on the Strategic Management of Mobile Network Operators

R.Yu. Umanskiy^а, V.O. Tikhvinskiy^б, T.A. Kuzovkova^с^{а, с} Moscow Technical University of Communications and Informatics (MTUCI), Moscow, Russian Federation;^б Bauman Moscow State Technical University (BMSTU), Moscow, Russian Federation;^б Sevastopol State University (SevSU), Sevastopol, Russian Federation

ABSTRACT

The **objective** of this study is to analyze the emerging trends in the development of sixth-generation (6G) technology, to identify the key challenges and opportunities associated with the 6G era, including changes in mobile network operators' business models, revenue structures, and infrastructure requirements, and to assess the impact of full-scale 6G deployment

© Уманский Р.Ю., Тихвинский В.О., Кузовкова Т.А., 2025

on the transformation of strategic management models within mobile operators. The authors applied a comparative analysis **method**, examining priority development goals of 6G technology alongside statistical data on the evolution of mobile networks. The empirical basis of the research comprised analytical reports and forecasts from leading industry analysts, as well as expert interviews with representatives of Russian and international operators and research institutions specializing in 6G technology. The study's **findings** include the identification and systematization of priority objectives for 6G implementation in the context of the data economy; an analysis of the evolution of services provided by mobile operators during the transition to new technologies; and the formulation of fundamental approaches to changes in operator strategies. The **novelty** of the approach lies in the focus on 6G technology and the task of elucidating the interconnection between the necessity to transform operators' strategic management systems and the development and deployment of 6G. The authors also propose key recommendations for developing a transformational strategic management model for mobile operators. The **practical significance** of this study lies in offering scientifically grounded recommendations and tools to all stakeholders for successfully adapting to technological and economic challenges and opportunities associated with 6G network deployment, including those related to business development strategies.

Keywords: mobile network operators; 6G technology; development strategy; strategic management; digital services; data economy; transformation; innovation

For citation: Umanskiy R.Yu., Tikhvinskiy V.O., Kuzovkova T.A. Study of the impact of 6G technology on the strategic management of mobile network operators. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(2):130-145. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-130-145

ВВЕДЕНИЕ

Современная стратегия развития операторов мобильной связи и отрасли связи в целом должна основываться на анализе тенденций эволюции сетей мобильной связи и перспектив внедрения инновационных технологий. В контексте цифровой трансформации экономики Российской Федерации и реализации национальных программ «Цифровая экономика Российской Федерации»¹ и «Экономика данных»² особую актуальность приобретает исследование развития сетей 6G, коммерческое внедрение которых планируется начать с 2030 г. Последние рассматриваются как эволюционный этап в развитии телекоммуникационных технологий, призванный преодолеть ограничения сетей пятого поколения (5G) и обеспечить качественно новый уровень производительности, надежности и интеллектуализации. Их использование открывает перед операторами возможности для предоставления расширенного спектра услуг и решения задач, которые в сетях 5G представляются либо нереализуемыми, либо экономически неэффективными.

На каждом этапе развития отрасли связи смена технологий обуславливает не только изменение состава и структуры цифровых услуг, предлагаемых

операторами своим пользователям, но и оказывает значительное влияние на стратегическое управление их деятельностью. Потенциальная перестройка технологической парадигмы может привести к корректировке или глобальному пересмотру стратегических целей развития операторов, разработке и внедрению адаптированных или принципиально новых бизнес-моделей, а также существенным преобразованиям бизнес-процессов и организационной структуры операторов. Более того, переход к новой технологии мобильной связи оказывает влияние не только на их деятельность и отрасль в целом, но и стимулирует цифровую трансформацию отечественных предприятий и экономики страны.

ОСОБЕННОСТИ ТЕХНОЛОГИИ 6G И РАЗВИТИЕ УСЛУГ СВЯЗИ В СЕТЯХ 6G

Инвестиции в новые технологии в сфере телекоммуникаций в последние годы привели к существенным изменениям в обществе, трансформировали бизнес-процессы и повысили эффективность различных отраслей. Несмотря на то, что разработка и внедрение технологий (от 2G до 5G) сопровождалась появлением новых услуг, оптимизацией затрат и увеличением производительности, операторы столкнулись с проблемами роста выручки и прибыли [1]. В связи с этим ключевой задачей в эпоху сетей 6G является создание новых возможностей для преодоления подобных негативных тенденций, связанных со снижением темпов роста выручки и прибыльности, проявившихся при внедрении технологий 3G, 4G и 5G. Речь идет о формировании новой бизнес-моде-

¹ Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Минцифры (официальный сайт). URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnaya-programma-cifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii>

² Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/>

ли, обеспечивающей операторам значимую роль в цифровой трансформации, а также повышение доходов и маржинальности бизнеса. Решение поставленной задачи требует от менеджмента компаний, предоставляющих услуги мобильной связи, инновационного мышления и стратегического видения.

Сети 6G станут определяющей технологией развития мобильных телекоммуникаций. Данное утверждение обусловлено их значимостью как ключевого элемента инфраструктуры цифровой экономики на глобальном и национальном уровнях. Сети 6G обеспечат новые функциональные и технологические возможности, позволяющие трансформировать существующие услуги сетей 5G и преобразовать их в новые инновационные сервисы. Операторы 6G, в свою очередь, будут играть роль не только поставщиков услуг связи и интеграторов комплексных решений, но и катализаторов развития различных отраслей экономики, способствуя повышению производительности и стимулированию цифрового развития общества в целом.

Сравнительный анализ основных технологических и функциональных параметров сетей 5G и 6G демонстрирует существенное превосходство характеристик сетей 6G [2], которые, будучи основанными на концепции «сети из сетей», включают наземные, воздушные и спутниковые сегменты и создают предпосылки для внедрения прорывных инноваций, обеспечивая сверхбыструю, надежную мобильную связь с минимальными задержками. Это позволит удовлетворить растущие потребности в передаче данных как со стороны бизнеса, так и конечных пользователей, а также откроет возможности для повышения производительности и стимулирования роста цифровой экономики. Ожидается, что внедрение сетей 6G станет революционным шагом в развитии сетей «интернета чувств», которые задействуют зрение, слух, осязание, обоняние, вкус и эмоции для создания принципиально новых приложений и услуг. Если сети 5G ориентированы преимущественно на киберфизические системы и поддержку мобильной широкополосной связи (eMBB), массовых соединений машинного типа (mMTC) и сверхнадежной связи с низкой задержкой (uRLLC), то сети 6G обеспечат более широкий спектр услуг, предназначенных как для удовлетворения потребностей человека, так и решения задач Индустрии 5.0 по применению киберфизических систем с человеческим мышлением [2].

В частности, сети 6G смогут предоставлять пользователям следующие основные группы услуг, существенно расширяя возможности по сравнению с технологиями 5G [2]:

1. *Мобильные широкополосные услуги передачи данных с низкой задержкой (mBRLLC)*, характеризующиеся высокой эффективностью, надежностью и скоростью передачи данных, что имеет определяющее значение для развития автономного транспорта, телемедицины, расширенной и виртуальной реальностей.

2. *Массовые услуги передачи данных с высокой надежностью и низкой задержкой (mURLLC)*, представляющие собой комбинацию технологий uRLLC и mMTC из сетей 5G и обеспечивающие более высокое качество сервиса при использовании интернета вещей (IoT), автоматизации производственных процессов, реализации концепций умного города.

3. *Услуги с человекоцентрированной реализацией (HCS)*, объединяющие физические параметры восприятия с классическими показателями качества услуг для обеспечения персонализированного опыта.

4. *Мультицелевые услуги (MPS)*, объединяющие услуги связи, вычислений, управления, позиционирования и энергоснабжения и требующие одновременного удовлетворения условий сверхнадежной и высокоскоростной мобильной связи, точного зондирования окружающей среды, сверхточного позиционирования, что будет способствовать конвергенции различных технологий.

5. *Искусственный интеллект (ИИ) как услуга*. Услуги ИИ могут предоставляться пользователям по запросу от внешних и внутренних приложений.

Ключевые возможности сетей 6G, которые позволят операторам решать новые по сравнению с 5G задачи, представлены в *таблице*. Принципиальным отличием 6G является кратное увеличение скорости передачи данных — до 1 Тбит/с.

Потребность в повышении пропускной способности обусловлена ростом спроса на приложения и сервисы, требующие передачи больших объемов данных в реальном времени, а также появлением новых сценариев применения, включая промышленный IoT, «умные дома», «цифровые двойники» и «умные города». Пользователи смогут оценить значительное улучшение качества видео, аудио, онлайн-игр и других мультимедийных сервисов, воспользоваться голографической связью, тактильным интернетом и интеллектуальной автоматизацией.

Таблица / Table

**Задачи операторов, которые могут быть решены при внедрении сетей 6G,
но трудно реализуемы в сетях 5G / Operator challenges that can be addressed
with the implementation of 6G networks, but are difficult to implement in 5G networks**

Направление развитие / Development direction	Задача / Task	Возможности сетей 5G / 5G network capabilities	Возможности сетей 6G / 6G network capabilities
Голографическая связь и телепортация	Передать и отобразить голографические изображения	Недостаточны для передачи и отображения сложных голографических изображений в реальном времени	Обеспечат необходимую скорость, задержку и пропускную способность для полноценной голографической связи и телепортации
Тактильный интернет (IoS)	Передать данные о тактильных ощущениях, запахах, вкусе и др.	Ограниченные возможности из-за задержек и недостаточной пропускной способности	Позволят передавать огромные объемы сенсорных данных в реальном времени
Расширенная реальность (XR) с высоким разрешением и низкой задержкой	Обеспечить иммерсивный опыт в приложениях XR	Могут обеспечивать базовую поддержку XR, но с ограничениями по качеству изображения и задержкам	Откроют возможности для XR, создавая приложения с высоким разрешением, низкой задержкой и сложным взаимодействием с виртуальным миром
Автономные киберфизические системы (CPS)	Управлять критически важными системами (транспорт, роботы, мед. оборудование и др.)	Обеспечивают поддержку CPS, но не всегда гарантируют необходимые параметры связи	Обеспечат сверхнадежную и быструю связь для CPS, что позволит создать полностью автономные системы без вмешательства человека
Умные пространства	Объединить все датчики и устройства в единую сеть для мониторинга и управления окружающей средой (умные дома, города, заводы)	Поддерживает подключение множества устройств, но не обеспечивает необходимую плотность подключений и энергоэффективность	Обеспечит поддержку огромного количества устройств, высокую энергоэффективность и низкие задержки для создания умных пространств
Квантовая связь и кибербезопасность	Обеспечить сверхзащищенную передачу данных	Уязвима перед будущими угрозами	За счет интеграции квантовых технологий обеспечивается защита конфиденциальной информации и критической инфраструктуры
Развитие «цифровых двойников»	Создать виртуальные копии физических объектов и процессов для мониторинга, анализа и оптимизации	Обеспечивает возможность сбора данных с датчиков, но недостаточно для передачи больших объемов данных и быстрой обратной связи для управления цифровыми двойниками в реальном времени	Обеспечит передачу больших объемов данных в реальном времени и сверхнизкую задержку, что позволит создавать более точные и интерактивные цифровые двойники в различных отраслях

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Своевременность отображения и расчета данных, определяющая эффективность и функциональность современных систем, находится в прямой зависимости от объема передаваемой информации. Внедрение 6G на промышленных предприятиях позволит в режиме реального времени передавать данные с большого числа сенсоров, что откроет перспективы как для оптимизации производственных процессов посредством киберфизических систем с человеческим мышлением, так и использования виртуальной и дополненной реальности при обучении персонала и техническом обслуживании.

Запрос на высокую пропускную способность также является определяющим для эффективного функционирования следующих систем: «умный дом» (в связи с ростом разрешения видео и увеличением количества камер, появлением новых устройств и сервисов, а также повышением частоты обновления данных с датчиков); «цифровые двойники» (для точного моделирования физических объектов, улучшения визуализации данных и быстрой передачи информации с датчиков и сенсоров); «умные города» (для сбора и обработки больших объемов данных, передачи видео высокого разрешения с камер видеонаблюдения, управления транспортными потоками и предоставления цифровых услуг); интеллектуальное здравоохранение (для удаленного мониторинга состояния пациентов, дистанционных консультаций и телемедицины); автономный транспорт (для оперативной передачи данных с датчиков и камер в целях обеспечения безопасности).

Таким образом, внедрение сетей 6G обеспечит решение задач, труднореализуемых в сетях 5G, тем самым открывая для операторов новые возможности в следующих направлениях:

1. Разработка принципиально новых типов услуг для пользователей, включая голографическую связь, тактильный интернет, виртуальную реальность и автономные системы.

2. Диверсификация источников доходов за счет монетизации новых услуг, повышения среднего дохода с пользователя (ARPU), расширения клиентской базы и реализации интеграционных сервисов в области цифровой трансформации для B2B³ и B2G⁴ секторов.

³ B2B — модель бизнеса, при которой оператор предоставляет свои услуги и решения другим компаниям.

⁴ B2G — модель бизнеса, при которой оператор предоставляет свои услуги и решения государственным органам, учреждениям или предприятиям.

3. Повышение операционной эффективности за счет автоматизации бизнес-процессов, оптимизации управления сетью и снижения операционных затрат.

В настоящее время в ряде научных работ исследуются тенденции и технологические особенности построения сетей 6G как всепроникающей интеллектуальной системы, а также рассматриваются возможные решения для обеспечения виртуальной реальности, качественного обслуживания и эффективного управления ресурсами [3–5]. В качестве основы для выводов используется анализ концепций развития сетей 6G, предложенных крупнейшими мировыми разработчиками и производителями телекоммуникационного оборудования [6–10].

Результаты проводимых исследований указывают на необходимость технологических инноваций, стандартизации технологий и подготовки к очередному технологическому этапу развития общества. Успешность внедрения сетей 6G будет определяться готовностью рынка к восприятию инноваций и их экономической целесообразностью.

АНАЛИЗ ПРИОРИТЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИИ 6G

Авторами настоящей статьи проведен анализ ключевых направлений, определяющих развитие сетей 6G и отражающих общие закономерности социального прогресса с учетом специфики территориальных технологических зон (американской и азиатской). Было выявлено, что в американской технологической зоне приоритетными целями развития 6G являются⁵:

1. Содействие экономическому росту и социальной устойчивости — решение проблемы цифрового неравенства путем обеспечения доступности подключения независимо от уровня дохода и географического положения. С точки зрения устойчивого развития акцент делается на экологичности сетей и устройств, а также на применении энергоэффективных сетевых архитектур [11].

2. Гармонизация стандартизации и развития 6G в рамках Партнерского проекта 3GPP. Этот процесс направлен на согласование интересов производителей, регуляторов и потребителей, что способствует целенаправленным исследованиям

⁵ Mobile Communications towards 2030. A 5G Americas White paper. 2022. URL: InDesign_compressed.pdf

ниям и разработкам, а также ускоряет внедрение инноваций [11].

3. Создание новых возможностей и областей применения 6G путем модернизации сервисов, включая телеприсутствие с помощью голограмм и 3D-медиа, использование роботов в различных отраслях, расширение перспектив виртуальной и дополненной реальностей [11].

Для азиатской технологической зоны также характерны три ключевых приоритета развития 6G⁶, [12]:

1. Повышение эффективности бизнеса операторов. Сети 6G рассматриваются как фактор, способный существенно изменить бизнес-модель, открывая операторам новые возможности для диверсификации доходов и повышения прибыльности. Акцент делается на расширении возможностей вне рамок традиционной модели B2C⁷ в сторону B2B и B2G, предоставлении бизнесу и государственным учреждениям специализированных услуг. Операторы мобильной связи смогут предлагать инфраструктурные решения для различных секторов экономики, таких как транспорт, энергетика и сельское хозяйство, повышая их эффективность благодаря передовым технологиям, а интеграция сетей 6G в разнообразные отрасли и сферы жизни предоставит операторам новые возможности для роста и устойчивого развития.

2. Снижение общей стоимости владения сетью (ТСО). Внедрение сетей 6G предполагает крупные капитальные вложения в новое оборудование и инфраструктуру, что обуславливает необходимость комплексной оценки, учитывающей технологические, экономические и социально-экономические аспекты. Обоснование таких затрат, а также целесообразности значительного увеличения пропускной способности является важной задачей при планировании развертывания сетей 6G. Ключевыми факторами при этом являются:

- использование терагерцового (THz) диапазона частот влечет за собой повышение требований к компонентам (антеннам, трансиверам, усилителям) и материалам (включая перспективные метаматериалы);

- необходимость значительных инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) для создания новых технологий, стандартов и протоколов;

- относительно небольшие объемы производимого на начальном этапе оборудования, что приводит к увеличению себестоимости единицы продукции;

- потребность в новых технологиях и специализированном персонале для установки и обслуживания оборудования 6G.

В то же время предполагается, что высокая первоначальная стоимость требуемого оборудования будет компенсирована следующими факторами:

- повышение производительности и эффективности бизнес-процессов за счет автоматизации производства и уменьшение издержек в различных отраслях экономики;

- развитие новых рынков и сервисов, стимулируемое приложениями и услугами, которые ранее были невозможны;

- улучшение качества жизни за счет расширения доступа к таким отраслям социальной сферы, как образование, здравоохранение и др.;

- стимулирование инновационной деятельности, освоение современных технологий и создание рабочих мест.

Таким образом, снижение ТСО является ключевым фактором, определяющим коммерческую привлекательность сетей 6G и влияющим на скорость их внедрения. Достижение этой цели требует комплексного подхода, включающего:

- интеллектуальное управление ресурсами и автоматизацию процессов на основе алгоритмов машинного обучения (МО), обеспечивающих повышение эффективности управления сетевыми ресурсами;

- применение энергоэффективного сетевого оборудования (в том числе антенн и реконфигурируемых интеллектуальных поверхностей), виртуализация сетевых функций, а также задействование облачных технологий;

- эффективное использование радиочастотного спектра посредством динамического рас-

⁶ Целевая сеть NetX 2025: технический документ. Модель сети будущего. URL: <https://www.huawei.ru/upload/medialibrary/909/909d5ebb82ff8c1237b9abce6c9f2959.pdf>; Communications of Huawei Research. 2022. Issue 2. URL: <https://www-file.huawei.com/-/media/corp2020/pdf/publications/huawei-research/2022/huawei-research-issue2-en.pdf>

⁷ B2C — модель бизнеса, при которой оператор предоставляет свои услуги непосредственно конечным потребителям, то есть физическим лицам.

пределения и разработки новых методов кодирования и модуляции;

- совместное использование инфраструктуры, направленное на сокращение затрат на строительство и обслуживание сетей 6G.

Таким образом, снижение ТСО представляет собой многоаспектную задачу, требующую технологических инноваций, организационных изменений и пересмотра бизнес-моделей. Ее успешная реализация позволит создать экономически устойчивые и конкурентоспособные сети 6G, способствующие развитию цифровых сервисов и повышению эффективности экономики.

Технологическое совершенствование цифровых сервисов в сетях 6G. Интеграция ИИ, МО, граничных вычислений и других передовых технологий для предоставления инновационных услуг, удовлетворяющих растущие требования современного мира.

Анализ приоритетных целей развития 6G в различных технологических зонах показывает, что, несмотря на общую цель технологического развития, акценты различаются: американская зона сфокусирована на устойчивом развитии, азиатская — на повышении экономической эффективности работы операторов.

ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИИ 6G НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОПЕРАТОРОВ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ

Внедрение технологии 6G обуславливает необходимость адаптации систем управления операторов к новым экономическим и технологическим условиям рынка телекоммуникаций. Очевидно, что стратегическое управление их деятельностью претерпит существенные изменения в процессе развертывания сетей 6G и предоставления принципиально нового класса услуг. В результате откроются возможности для повышения уровня взаимодействия, автоматизации и эффективности в различных отраслях экономики, которые будут стимулом для дальнейшей цифровой трансформации. В свою очередь операторы 6G, преодолевая отраслевые ограничения и адаптируя свои услуги и экосистемы к будущим требованиям сетей и пользователей, станут ключевыми проводниками этих изменений. Проведенный анализ показывает, что менеджмент операторов должен обеспечить трансформацию стратегического управления в таких ключевых областях, как:

1. *Бизнес-модель производственно-хозяйственной деятельности.* Изменение бизнес-модели должно реализовываться в части повышения операционной эффективности за счет внедрения всей совокупности инноваций. Это может быть обеспечено путем использования технологии 6G, а также увеличения выручки посредством специализации операторов на проектах, направленных как на развитие предприятий различных сфер бизнеса в качестве интеграторов, так и масштабирование полученного уникального клиентского опыта. Для этого менеджмент должен сосредоточиться на создании на базе оператора полноценного цифрового платформенного решения для клиентов с возможностью реализации проектов цифровой трансформации любой сложности.

2. *Совместная реализация партнерских инфраструктурных проектов,* подразумевающая активное внедрение 6G в различных отраслях экономики. Это может стимулировать инвестиции в развитие сетей со стороны предприятий и государственных структур, что позволит снизить нагрузку на операторов. Необходимо разработать механизмы и форматы взаимовыгодного партнерства в данной области.

3. *Развитие новых компетенций сотрудников.* Внедрение 6G и реализация совместных с предприятиями проектов потребуют от персонала операторов мобильной связи новых компетенций и навыков в области интеграции, консалтинга и инжиниринга. Будучи экспертами в своей области, операторы смогут стать цифровыми лидерами, получить конкурентное преимущество и обеспечить новые источники дохода.

Для реализации перечисленных направлений необходимо проанализировать трансформацию уже существующих стратегий, используемых операторами. Если на начальных этапах становления отрасли они были ориентированы на создание и рост бизнеса, расширение абонентской базы [13], то в эпоху 6G операторам необходимо самостоятельно определять основные вид и концепцию развития своей дальнейшей деятельности с учетом ускорения темпов инноваций, изменяющих бизнес-процессы и бизнес-модели [14].

На *рисунке* в виде блоков представлены несколько ключевых функциональных стратегий развития операторов, которые используются ими в текущей деятельности, но по мере внедрения се-



Рис. / Fig. Ключевые функциональные стратегии оператора мобильной связи / Key functional strategies of a mobile operator

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors

тей 6G подвергнутся наибольшей трансформации. Рассмотрим их подробнее.

Стратегия развития сети. Эволюция мобильных сетей от 2G к 5G характеризовалась, главным образом, увеличением пропускной способности и расширением зоны покрытия. Однако с началом развертывания сетей 6G акцент с простого масштабирования смещается на создание интеллектуальной, самооптимизирующейся инфраструктуры, способной поддерживать сверхвысокие скорости передачи данных, ультранизкие задержки и обеспечивать повышенный уровень безопасности.

Вместо экстенсивного строительства базовых станций операторам потребуется создавать адаптивные сети, динамически реагирующие на изменения в трафике, потребности пользователей и внешние условия. Это обуславливает необходимость внедрения передовых технологий для автоматизации и оптимизации процессов управления, включая ИИ, МО и Edge Computing⁸; разработку и реализацию новых методов защиты

⁸ Граничные вычисления (англ. Edge Computing) — это распределенная вычислительная модель, при которой обработка данных выполняется вблизи источника этих данных, а не в централизованном облаке или центре обработки данных.

сети от киберугроз, включая квантовые технологии и продвинутые алгоритмы шифрования.

Стратегия специализации на определенных сегментах рынка. В истории развития мобильной связи операторы часто применяли стратегию специализации, фокусируясь на конкретных сегментах рынка (молодежь, корпоративные клиенты, специализированные группы). Данный подход позволял обеспечить более глубокое понимание потребностей целевой аудитории, формировать лояльность и достигать высокой маржинальности. Однако внедрение сетей 6G влечет за собой преобразование стратегии специализации по части выхода за рамки традиционных сегментов и ориентации на создание комплексных экосистемных решений цифровой трансформации для различных отраслей экономики.

Вместо предоставления базовых услуг связи операторы 6G будут выступать в роли интеграторов, объединяющих различные технологии и сервисы для решения специализированных задач предприятий. Для этого потребуются глубокое понимание специфики отраслей, а также компетенции персонала в области ИИ, МО и других передовых технологий. Использование ИИ и МО позволит операторам разрабатывать и внедрять проекты цифровой трансформации, направленные на по-

вышение эффективности работы, снижение затрат, улучшение качества продукции и создание конкурентных преимуществ для предприятий. В условиях развертывания сетей 6G также ожидается активное развитие сегмента B 2G услуг, ориентированных на решение задач государственного значения (безопасность, развитие космической связи и др.).

Виртуальные операторы связи (операторы MVNO) играют особую роль в реализации данной стратегии. Они предоставляют услуги мобильной связи без использования собственной инфраструктуры, что обеспечивает гибкость и возможность фокусироваться на специализированных нишах. Анализ показывает, что внедрение сетей 6G окажет существенное влияние на стратегию развития операторов MVNO вследствие:

1. Роста спроса на их услуги в связи с развитием IoT и M2M⁹. Операторы MVNO смогут предлагать специализированные решения для различных отраслей (умные города, здравоохранение, транспорт, сельское хозяйство), в то время как крупные операторы будут не в состоянии полностью охватить все потребности рынка.

2. Принципиально новых возможностей по предоставлению клиентам персонализированных интеллектуальных услуг с гибкими тарифными планами на базе телеком-платформ как сервисной модели развития бизнеса вследствие внедрения сетей 6G с более эффективными возможностями использования спектра, повышенной скоростью передачи данных, минимальными задержками, интеграцией с ИИ и МО. Так, услуги операторов MVNO на основе дополненной и виртуальной реальности станут актуальны для образовательной сферы, здравоохранения и др. отраслей, а сервисы с применением ИИ и МО — для анализа данных пользователей и адаптации под их персональные запросы и предпочтения.

3. Развития сотрудничества и партнерства на основе экосистемного подхода. Интеграция с широким кругом технологических компаний, производителями устройств, поставщиками контента и приложений позволит операторам MVNO создавать новые ценности для клиентов и обеспечивать рост выручки.

⁹ M2M (Machine-to-Machine) — это технология, обеспечивающая автоматизированный обмен данными между устройствами (машины, датчики, приборы), не требуя непосредственного вмешательства человека.

Таким образом, операторы, которые успешно адаптируются к данным изменениям и приобретут уникальную специализацию, смогут добиться устойчивого роста и занять лидирующие позиции на рынке телекоммуникационных услуг в эпоху 6G.

Стратегия взаимодействия с клиентами. Эволюция таких стратегий в мобильной связи отражает технологические изменения, происходившие на каждом этапе развития. Если в сетях 2G–4G акцент делался на предоставлении базовых услуг и привлечении массовой аудитории, то в сетях 5G он сместился в сторону персонализации предложений и повышения качества обслуживания. В эпоху 6G взаимодействие с клиентами претерпевает кардинальную трансформацию, переходя на уровень гиперперсонализации и создания иммерсивного опыта — операторы не могут ограничиваться таргетированием рекламы на основе демографических данных. Необходим учет более широкого спектра факторов, включая сенсорные данные (биометрия, эмоциональное состояние, физическая активность), контекстную информацию (местоположение, время суток, социальное окружение), а также прогнозирование будущих потребностей клиента на основе анализа его поведения и предпочтений. Реализация данной стратегии требует от менеджмента компаний-операторов принятия таких мер, как:

1. Разработка и внедрение передовых методов анализа данных, позволяющих обрабатывать большие объемы информации о клиентах (включая сенсорные и контекстные данные) с целью прогнозирования потребностей и формирования персонализированных предложений.

2. Создание платформ гиперперсонализации клиентских предложений, обеспечивающих динамическую адаптацию тарифных планов, контентных рекомендаций и сервисов в зависимости от текущей ситуации и потребностей потребителя.

3. Инвестирование в генерирование контента и приложений для создания виртуальной и дополненной реальности, предоставление голографической связи и тактильного интернета, направленных на формирование эмоциональной связи с клиентом и развитие новых интерактивных каналов коммуникации.

4. Обеспечение безопасности персональной информации клиентов, что требует разработки и внедрения передовых методов защиты от киберугроз.

В заключение следует отметить, что стратегия взаимодействия с клиентами в эпоху 6G должна превратиться в сложную, многоуровневую систему, основанную на глубоком понимании психологии потребителя, применении инновационных технологий и стремлении к созданию устойчивой эмоциональной связи с брендом.

Стратегия продвижения и маркетинга. С распространением смартфонов и цифровых платформ произошла смена формата взаимодействия операторов с клиентами, выразившаяся в:

1. Предоставлении персонализированных предложений на основе сквозной аналитики и изучения клиентских предпочтений, с использованием технологий больших данных, ИИ, МО и А/В-тестирования¹⁰.

2. Формировании цифрового следа поведения клиентов на всех этапах взаимодействия, что открывает новые возможности для трансформации традиционных бизнес-моделей.

В рамках данной стратегии операторы 6G должны уделять особое внимание созданию персонализированного медиаконтента. Дальнейшее развитие технологий обуславливает смещение акцента на цифровые каналы взаимодействия, в результате чего в практику общения с клиентами активно будут внедряться новые инструменты анализа их предпочтений и бизнес-процессов [15,16]. Например, процессная аналитика [17,18], которая позволяет исследовать цифровые следы взаимодействия с потребителями. Эффективным подходом можно считать проведение экспериментов и А/В-тестирование, направленное на проверку гипотез о повышении лояльности клиентов [1].

Внедрение 6G предполагает переход от массового маркетинга к гиперперсонализированному, основанному на данных и контекстной информации. Стратегия маркетинга должна быть ориентирована на формирование эмоциональной связи с потребителями и продвижение ценностей бренда посредством индивидуализированных рекламных кампаний, учитывающих потребности и предпочтения, выявленные с учетом стремления операторов к прибыльности и оптимизации затрат. Несмотря на усиление цифровизации каналов вза-

имодействия, значимость розничного присутствия для повышения удовлетворенности и лояльности потребителей, по мнению авторов, сохранится.

Стратегия совместного использования инфраструктуры. Инфраструктурный шеринг или совместное использование инфраструктуры — пассивной (опор, антенно-мачтовых сооружений, кабельной канализации и др.) и активной — рассматривается в качестве важной стратегии развития операторов. Это позволяет значительно сократить издержки на строительство, модернизацию и техническое обслуживание сети [19] и может стать одним из вариантов реализации технологии 6G в условиях ограниченности частотного ресурса.

В таком случае возможно создание единого инфраструктурного оператора 6G национального уровня (преимущественно находящегося в государственной собственности), которому передается весь радиочастотный ресурс, выделенный для создания сетей 6G и обеспечения национального покрытия. При данном сценарии другие операторы выступают в качестве виртуальных, реализующих следующие модели подключения [13]:

- совместное использование сети радиодоступа 6G RAN, при котором точка взаимодействия инфраструктурного оператора и MVNO располагается в сети радиодоступа на базовых станциях;
- применение шлюзового сценария — в этом случае точка взаимодействия располагается в опорной сети 6G Core инфраструктурного оператора.

Выбор оптимальной стратегии зависит от особенностей каждой компании, предоставляющей услуги 6G (ее зрелости и инвестиционных возможностей) и может носить среднесрочный или долгосрочный характер.

Стратегия развития продуктов и услуг. В условиях развертывания сетей 2G и 3G ключевой задачей оператора являлось масштабирование бизнеса, что предполагало постоянное совершенствование функционала существующих услуг (голос, интернет, SMS и др.), активное продвижение и оптимизацию ценовых предложений. Развитие сетей 4G и расширение спектра инновационных видов сервиса привело к усилению акцента на продуктовом подходе. Он ориентирован на оценку эффективности продуктов при выводе их на рынок, и в эпоху 5G и 6G становится необходимым условием успешности операторского бизнеса

¹⁰ А/В-тестирование — это метод маркетингового исследования, при котором две (или более) версии чего-либо одновременно показываются случайным группам пользователей (А и В), чтобы определить, какая версия лучше справляется с поставленной задачей.

в связи с появлением широких возможностей для разработки и предоставления новых цифровых сервисов.

Внедрение сетей 6G обуславливает фундаментальные преобразования в стратегии развития мобильной связи. Так, ее базовые услуги заменяются интеллектуальными сервисами и платформами, интегрированными с различными отраслями экономики. В данной парадигме операторы выступают не только в роли поставщиков «трубы», обеспечивающей передачу данных, но и архитекторов цифровых экосистем, предлагая клиентам комплексные решения, выходящие за рамки традиционной телефонии и доступа в интернет.

Ключевым отличием стратегии развития продуктов и услуг в эпоху 6G становится ориентация на потребителя и инновации. Вместо стандартных решений операторы должны предлагать клиентам персонализированные, адаптированные к их индивидуальным потребностям и особенностям бизнеса. Для достижения этой цели требуется:

1. Разработка инновационных услуг и сервисов на базе 6G, включая голографическую связь, тактильный интернет, расширенную реальность, автономный транспорт, умные города и др. Данное направление предполагает глубокое понимание технологических возможностей 6G и потребностей различных сегментов рынка.

2. Организация стратегического партнерства для создания новых сервисов на базе 6G. Такой подход позволяет использовать внешние инновации и формировать экосистему приложений, расширяющих возможности сети 6G.

3. Разработка эффективной системы сбора, обработки и анализа данных о клиентах, способствующей выявлению их потребностей, предпочтений и особенностей поведения. Полученные сведения должны использоваться для создания персонализированных продуктов и сервисов, а также формирования культуры экспериментирования и готовности к риску.

4. Обеспечение высоких стандартов безопасности в связи с возрастающими киберугрозами и усложнением технологических решений.

Таким образом, стратегия развития продуктов и услуг операторов в эпоху 6G трансформируется в концепцию создания интеллектуальных экосистем, объединяющих технологические возможности сети 6G с потребностями различных отраслей

экономики и запросами конечных пользователей. Для достижения желаемого результата в этой новой парадигме следует применять методику оценки стоимости бизнеса на основе клиентских метрик, таких как CLTV (англ. customer lifetime value), отражающих качество взаимодействия компании с потребителем и эффективность организации продуктового мышления [20].

Такой подход получил широкое распространение, особенно в цифровых экосистемах, однако внедрение 6G окажет на него заметное влияние. В связи с изменениями в поведении клиентов, открывающимися возможностями взаимодействия и способами получения прибыли потребуются пересмотр методологий и моделей оценки CLTV. Представим основные направления изменений в подходах к оценке CLTV в связи с внедрением 6G:

- учет новых источников дохода от услуг и бизнес-моделей, связанных с 6G, и разработка методов прогнозирования доходов;
- использование расширенных клиентских данных (поведение, предпочтения, местоположение, сенсорные данные) и методов МО и анализа больших данных для прогнозирования поведения потребителей;
- учет влияния экосистем и разработка методов определения ценности клиентов, являющихся частью экосистемы;
- задействование методов непрерывной оценки и корректировки CLTV, основанных на потоке данных в реальном времени, и методов МО для прогнозирования оттока клиентов;
- учет влияния персонализации на поведение пользователей и их ценность для компании.

Следование перечисленным тенденциям обеспечит операторам более эффективное управление ресурсами и инвестициями и позволит получить конкурентные преимущества.

Стратегия создания экосистемы. Активный интерес к внедрению экосистемного подхода в русле развития операторов обусловлен текущими трендами в телекоммуникационной отрасли и цифровой трансформацией различных секторов экономики. В последние годы операторы, используя существующие активы, стремятся сформировать экосистемы, и рассматривают их в качестве драйвера роста выручки в условиях насыщения рынка.

С этой точки зрения цифровые платформенные решения играют ключевую роль, транс-

формируя бизнес-процессы и создавая новые возможности для компаний и клиентов. Они составляют основу новых экосистем, обеспечивая привлечение аудитории, координацию участников, предоставляя инструменты, определяя правила взаимодействия [21] и расширяя клиентский опыт [1, 22].

При создании экосистем операторы часто выступают в качестве цифровой платформы для предложения партнерских услуг в области ИТ, финансов, телемедицины, развлечений и др. [23].

Практика построения собственных экосистем реализуется операторами преимущественно в двух основных направлениях [24,25]:

- путем приобретения стартапов и готовых бизнесов, развивающих различные услуги;
- с помощью привлечения партнеров и интеграции их услуг.

В условиях 6G важным фактором должен стать переход от замкнутых к открытым и децентрализованным платформам, обеспечивающим создание ценности и обмен данными с учетом требований безопасности. Для этого операторам потребуется устанавливать партнерские отношения с различными компаниями, подразумевающие безопасный и прозрачный обмен данными, а также разрабатывать прозрачные модели получения дохода (комиссионные сборы, подписки, реклама).

Представленные в отчете Ассоциации GSMA¹¹ данные подтверждают тенденцию роста новых цифровых услуг в структуре доходов операторов, указывая на то, что последние будут сосредотачивать свои усилия в этом направлении для повышения уровня монетизации. Отличительной особенностью экосистемы оператора 6G может стать интеграция услуг по реализации сложных проектов цифровой трансформации на базе технологий ИИ, МО и граничных вычислений для корпоративных и государственных структур.

ВЫВОДЫ

Технологии 6G представляют собой качественно новый этап в развитии телекоммуникаций,

¹¹ The Mobile Economy 2023. URL: <https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2023/03/270223-The-Mobile-Economy-2023.pdf>.

направленный на создание интеллектуальных, гибких и надежных сетей, обеспечивающих сверхвысокие скорости передачи данных, ультранизкие задержки и поддержку принципиально новых сервисов. Реализация этих амбициозных целей требует значительных усилий в области исследований и разработок, а также эффективного взаимодействия между научным сообществом, промышленностью и государством. Внедрение 6G знаменует собой кардинальный сдвиг в парадигме мобильной связи, открывающий новые возможности для операторов и стимулирующий трансформацию экономики и общества. Операторы, своевременно адаптирующиеся к этим изменениям и разработавшие эффективные стратегии, смогут получить устойчивые конкурентные преимущества.

Проведенный анализ ключевых особенностей технологии 6G¹², а также существующих тенденций на рынке мобильной связи, позволил определить приоритетные направления трансформации деятельности операторов. В частности, выявлена необходимость перехода от стратегий, ориентированных на масштабирование, к более современным, нацеленным на формирование гибкой и адаптивной бизнес-модели, глубокую специализацию и развитие новых компетенций персонала.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы в качестве основы для формирования концепций развития операторов в условиях 6G, а также при разработке нормативных документов, регулирующих развитие сетей связи нового поколения, в частности, при актуализации Дорожной карты развития высокотехнологичного направления «Современные и перспективные сети мобильной связи», утвержденной Правительством Российской Федерации¹³.

¹² European Vision for the 6G Network Ecosystem. 5G AI White paper. 2021. URL: <https://5g-ppp.eu/wp-content/uploads/2021/06/WhitePaper-6G-Europe.pdf>

¹³ Дорожная карта «Современные и перспективные сети мобильной связи». План мероприятий по развитию технологий четвертого (4G/LTE) и последующих поколений сетей мобильной связи. 2022. URL: <https://digital.gov.ru/activity/radioelektronika/dorozhnaya-karta-sovremennye-i-perspektivnye-seti-mobilnoj-svyazi>

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Уманский Р.Ю. Моделирование стратегии продвижения цифровых услуг операторами мобильной связи в условиях развития платформенной экономики. *Контроллинг*. 2023;(2):16–29.
2. Кузовкова Т.А., Девяткин Е.Е., Тихвинский В.О., Шаравова О.И. Перспективы развития цифровых услуг интеллектуального мира на основе сетей подвижной связи новых поколений. *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. 2022;(2):69–79.
3. Девяткин Е.Е., Бочечка Г.С., Тихвинский В.О., Бородин А.И. 6G на старте. *Электросвязь*. 2020;(1):12–17. DOI: 10.34832/ELSV.2020.2.1.001
4. Saad W., Bennisy M., Chen M. A vision of 6G wireless systems: Applications, trends, technologies, and open research problems. *IEEE Network*. 2019;34(3):134–142. DOI: 10.1109/MNET.001.1900287
5. Wang C.-X., et al. On the road to 6G: Visions, requirements, key technologies and testbeds. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*. 2023;25(2):905–974. DOI: 10.1109/COMST.2023.3249835
6. Lee J., Nouwens M., Tay K.L. Strategic settings for 6G: Pathways for China and the US. London: The International Institute for Strategic Studies; 2022. 37 p. URL: https://vk.com/doc280183192_650822912?hash=5sVk1896lGeVt8lsuGzq9fWISruNU1ipbMdGBvP1lLP
7. Ahokangas P., Aagaard A., Atkova I., Yrjölä S., Matinmikko-Blue M. Business models in 5G/6G mobile communications. In: Ahokangas P., Aagaard A., eds. *The changing world of mobile communications*. Cham: Palgrave Macmillan; 2024:137–165. DOI: 10.1007/978-3-031-33191-6_6
8. Banafaa M., et al. 6G mobile communication technology: Requirements, targets, applications, challenges, advantages, and opportunities. *Alexandria Engineering Journal*. 2023;64:245–274. DOI: 10.1016/j.aej.2022.08.017
9. Zhao Y., Yu G., Xu H. 6G mobile communication networks: Vision, challenges, and key technologies. *SCIENTIA SINICA Informationis*. 2019;49(8):963–987. DOI: 10.1360/N 112019-00033
10. Тихвинский В.О., Терентьев С.В., Коваль В.А., Девяткин Е.Е. Развитие сетей мобильной связи от 5G Advanced к 6G: проекты, технологии, архитектура. М.: Техносфера; 2024. 532 с.
11. Тихвинский В.О., Девяткин Е.Е., Уманский Р.Ю., Кузовкова Т.А. Рыночные драйверы развития операторов мобильной связи 6G. Клейнер Г.Б., ред. Сб. тр. XXIV Всерос. симп. “Стратегическое планирование и развитие предприятий”. М.: ЦЭМИ РАН; 2023:234–239.
12. Тонг В., Чжу П. Сети 6G. Путь от 5G к 6G глазами разработчиков. От подключенных людей и вещей к подключенному интеллекту. Пер. с англ. М.: ДМК Пресс, 2022. 632 с.
13. Гасс Я.М. Разработка организационно-экономического механизма выбора бизнес-модели деятельности виртуального оператора мобильной связи. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана; 2021. 17 с.
14. Кобылко А.А. Планируемый и фактический сроки реализации стратегии. *Российский журнал менеджмента*. 2023;21(2):255–274. DOI: 10.21638/spbu18.2023.205
15. Тебекин А.В. Модель удовлетворенности потребителя Н. Кано как основа развития концепции инновационного подхода к управлению в 1990-е годы. *Стратегии бизнеса*. 2019;(7):21–27.
16. Мальцева Е.С., Рахманова А.Ю. Теоретические аспекты А/В тестирования и практика реализации. *Бизнес и дизайн ревю*. 2021;(4):1.
17. Chapela-Campa D., Dumas M. From process mining to augmented process execution. *Software and Systems Modeling*. 2023;22(2):1977–1986. DOI: 10.1007/s10270-023-01132-2
18. Уманский Р.Ю., Борисов С.Д. Повышение эффективности деятельности цифровой экосистемы с использованием процессной аналитики. *Экономика и качество систем связи*. 2024;(2):34–43.
19. Tikhvinskiy V., Umanskiy R., Plossky A., Makarov V. Utilization of organizational-economic mechanism for selection and management of spectrum sharing scenarios to increase economic efficiency of 5G operators. In: Koucheryavy Y., Balandin S., Andreev S., eds. *Internet of things, smart spaces, and next generation networks and systems*. NEW2AN ruSMART 2021. Cham: Springer-Verlag; 2022:95–107. (Lecture Notes in Computer Science. Vol. 13158). DOI: 10.1007/978-3-030-97777-1_9
20. McCarthy D.M., Fader P.S., Hardie B.G.S. Valuing subscription-based businesses using publicly disclosed customer data. *Journal of Marketing*. 2017;81(1):17–35. DOI: 10.1509/jm.15.0519

21. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2019. 264 с.
22. Моазед А., Джонсон Н. Платформа: практическое применение революционной бизнес-модели. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2019. 288 с.
23. Сапрыкина А. Экосистема как способ выживания для операторов. ComNews. 2021. URL: <https://comnews.ru/content/214597/2021-05-21/2021-w20/ ekosistema-kak-sposob-vyzhivaniya-dlya-operatorov> (дата обращения: 24.03.2025).
24. Tikhvinskiy V., Umanskiy R., Falko S. Criteria and assessment of opportunities for creating digital ecosystems by 5G mobile operators. In: Koucheryavy Y., Aziz A., eds. Internet of things, smart spaces, and next generation networks and systems. NEW2AN ruSMART 2023. Cham: Springer-Verlag; 2024:299–308. (Lecture Notes in Computer Science. Vol. 14543). DOI: 10.1007/978-3-031-60997-8_27
25. Уманский Р.Ю. Подходы к формированию инновационной стратегии развития операторов мобильной связи. *Инновации в менеджменте*. 2022;(4):22–29.

REFERENCES

1. Umansky R. modeling the strategy of digital services promotion by mobile operators in the conditions of the development of the platform economy. *Kontrolling = Controlling*. 2023;(2):16–29. (In Russ.).
2. Kuzovkova T.A., Devyatkin E.E., Tikhvinskiy V.O., Sharavova O.I. Prospects for the development of digital services in the intellectual world based on mobile communication networks of new generations. *RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsiya = RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2022;(2):69–79. (In Russ.).
3. Devyatkin E.E., Bochechka G.S., Tikhvinskiy V.O., Borodin A.I. 6G at the start. *Elektrosvyaz' = Electrosvyaz Magazine*. 2020;(1):12–17. (In Russ.). DOI: 10.34832/ELSV.2020.2.1.001
4. Saad W., Bennisy M., Chen M. A vision of 6G wireless systems: Applications, trends, technologies, and open research problems. *IEEE Network*. 2019;34(3):134–142. DOI: 10.1109/MNET.001.1900287
5. Wang C.-X., et al. On the road to 6G: Visions, requirements, key technologies and testbeds. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*. 2023;25(2):905–974. DOI: 10.1109/COMST.2023.3249835
6. Lee J., Nouwens M., Tay K.L. Strategic settings for 6G: Pathways for China and the US. London: The International Institute for Strategic Studies; 2022. 37 p. URL: https://vk.com/doc280183192_650822912?has=5sVk1896lGeVt8lsuGzq9fWlSruNU1ipbMdGBvP1ILP
7. Ahokangas P., Aagaard A., Atkova I., Yrjölä S., Matinmikko-Blue M. Business models in 5G/6G mobile communications. In: Ahokangas P., Aagaard A., eds. The changing world of mobile communications. Cham: Palgrave Macmillan; 2024:137–165. DOI: 10.1007/978-3-031-33191-6_6
8. Banafaa M., et al. 6G mobile communication technology: Requirements, targets, applications, challenges, advantages, and opportunities. *Alexandria Engineering Journal*. 2023;64:245–274. DOI: 10.1016/j.aej.2022.08.017
9. Zhao Y., Yu G., Xu H. 6G mobile communication networks: Vision, challenges, and key technologies. *SCIENTIA SINICA Informationis*. 2019;49(8):963–987. DOI: 10.1360/N 112019-00033
10. Tikhvinskii V.O., Terent'ev S.V., Koval' V.A., Devyatkin E.E. Development of mobile communication networks from 5G Advanced to 6G: Projects, technologies, architecture. Moscow: Tekhnosfera; 2024. 532 p. (In Russ.).
11. Tikhvinskii V.O., Devyatkin E.E, Umanskiy R. Yu., Kuzovkova T.A. Market drivers for the development of 6G mobile operators. In: Kleiner G.B., ed. Proc. 24th All-Russ. symp. “Strategic planning and enterprise development”. Moscow: CEMI RAS; 2023:234–239. (In Russ.).
12. Tong W., Zhu P. 6G: The next horizon. From connected people and things to connected intelligence. Cambridge: Cambridge University Press; 2021. 490 p. (Russ. ed.: Tong W., Zhu P. Put' ot 5G k 6G glazami razrabotchikov. Ot podklyuchennykh lyudei i veshchei k podklyuchennomu intellektu. Moscow: DMK Press; 2022. 632 p.).
13. Gass Ya.M. Development of an organizational and economic mechanism for choosing a business model for a virtual mobile operator. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: Bauman Moscow State Technical University; 2021. 17 p. (In Russ.).

14. Kobylko A. A. Planned and actual timeline of the strategy. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2023;21(2):255–274. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu18.2023.205
15. Tebekin A. V. Consumer satisfaction model N. Kano as the basis for the development of the concept of an innovative approach to management in the 1990s. *Strategii biznesa = Business Strategies*. 2019;(7):21–27. (In Russ.).
16. Maltseva E. S., Rakhmanova A. Yu. Theoretical aspects of A/B testing and implementation practice. *Biznes i dizain revyu = Business and Design Review*. 2021;(4):1. (In Russ.).
17. Chapela-Campa D., Dumas M. From process mining to augmented process execution. *Software and Systems Modeling*. 2023;22(2):1977–1986. DOI: 10.1007/s10270-023-01132-2
18. Umanskiy R. Y., Borisov S. D. Improving the performance of digital ecosystem using process mining. *Ekonomika i kachestvo sistem svyazi = Economics and Quality of Communication Systems*. 2024;(2):34–43. (In Russ.).
19. Tikhvinskiy V., Umanskiy R., Plossky A., Makarov V. Utilization of organizational-economic mechanism for selection and management of spectrum sharing scenarios to increase economic efficiency of 5G operators. In: Koucheryavy Y., Balandin S., Andreev S., eds. *Internet of things, smart spaces, and next generation networks and systems*. NEW2AN ruSMART 2021. Cham: Springer-Verlag; 2022:95–107. (Lecture Notes in Computer Science. Vol. 13158). DOI: 10.1007/978-3-030-97777-1_9
20. McCarthy D. M., Fader P. S., Hardie B. G. S. Valuing subscription-based businesses using publicly disclosed customer data. *Journal of Marketing*. 2017;81(1):17–35. DOI: 10.1509/jm.15.0519
21. Weill P., Woerner S. What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2018. 256 p. (Russ. ed.: Weill P., Woerner S. *Tsifrovaya transformatsiya biznesa: Izmenenie biznes-modeli dlya organizatsii novogo pokoleniya*. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 264 p.)
22. Moazed A., Johnson N. L. Modern monopolies: What it takes to dominate the 21st century economy. New York, NY: St. Martin's Press; 2016. 272 p. (Russ. ed.: Moazed A., Johnson N. *Platforma: Prakticheskoe primeneniye revolyutsionnoi biznes-modeli*. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 288 p.)
23. Saprykina A. Ecosystem as a way of survival for operators. ComNews. 2021. URL: <https://comnews.ru/content/214597/2021-05-21/2021-w20/ekosistema-kak-sposob-vyzhivaniya-dlya-operatorov> (accessed on 24.03.2025). (In Russ.).
24. Tikhvinskiy V., Umanskiy R., Falko S. Criteria and assessment of opportunities for creating digital ecosystems by 5G mobile operators. In: Koucheryavy Y., Aziz A., eds. *Internet of things, smart spaces, and next generation networks and systems*. NEW2AN ruSMART 2023. Cham: Springer-Verlag; 2024:299–308. (Lecture Notes in Computer Science. Vol. 14543). DOI: 10.1007/978-3-031-60997-8_27
25. Umanskiy R. Yu. Approaches to creation of mobile operators' innovative development strategy. *Innovatsii v menedzhmente = Innovations in Management*. 2022; (4):22–29. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Роман Юрьевич Уманский — кандидат экономических наук, доцент Московского технического университета связи и информатики (МТУСИ), Москва, Российская Федерация
<https://orcid.org/0000-0002-0069-1644>

r.yu.umanskiy@mtuci.ru

Roman Yu. Umanskiy — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the Moscow Technical University of Communications and Informatics (MTUCI), Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-0069-1644>

Автор для корреспонденции: / Corresponding author:

r.yu.umanskiy@mtuci.ru



Валерий Олегович Тихвинский — доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация; профессор, Севастопольский государственный университет (СевГУ), Севастополь, Российская Федерация

<https://orcid.org/0000-0002-3443-5171>

vtniir@mail.ru

Valery O. Tikhvinskiy — Dr. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Tech.), Prof., Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation; Prof., Sevastopol State University (SevSU), Sevastopol, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-3443-5171>

vtniir@mail.ru



Татьяна Алексеевна Кузовкова — доктор экономических наук, профессор, Московский технический университет связи и информатики (МТУСИ), Москва, Российская Федерация

<https://orcid.org/0000-0002-0883-0469>

t.a.kuzovkova@mtuci.ru

Tatyana A. Kuzovkova — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Moscow Technical University of Communications and Informatics (MTUCI), Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-0883-0469>

t.a.kuzovkova@mtuci.ru

Заявленный вклад авторов:

Р.Ю. Уманский— разработка концепции статьи, формулировка гипотезы исследования, интерпретация полученных результатов, оценка влияния технологии 6G на стратегическое управление деятельностью операторов мобильной связи.

В.О. Тихвинский— постановка проблемы, критический анализ литературы по приоритетным целям развития технологии 6G, формирование выводов, интерпретация полученных результатов.

Т.А. Кузовкова— подбор источников, анализ теоретических положений по теме исследования, исследование развития услуг связи в сетях 6G.

Authors' declared contribution:

R. Yu. Umanskiy — conceptualization of the article, formulation of the research hypothesis, interpretation of the findings, assessment of the impact of 6G technology on the strategic management of mobile network operator activities.

V. O. Tikhvinskiy — problem statement, critical analysis of the literature on the prioritized objectives of 6G technology development, conclusions, interpretation of the findings.

T. A. Kuzovkova — source selection, analysis of the theoretical foundations of the research topic, investigation of the evolution of communication services in 6G networks.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 20.03.2025; после рецензирования 15.04.2025; принята к публикации 15.05.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 20.03.2025; revised on 15.04.2025 and accepted for publication on 15.05.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-146-166
УДК 338(045)
JEL I20, O39, O40

Проектная деятельность, стартап-движение креативных индустрий как области наставничества в высшей школе

Г.И. Гумерова^а, Э.Ш. Шаймиева^б

^а Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация;

^б Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова (ИЭУП), Казань, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В статье представлены результаты исследования, связанного с развитием проектной деятельности в креативных индустриях, которая рассматривается как область наставничества в высшей школе. Авторы опирались на то, что креативные индустрии с их интеллектуальной составляющей, характерной для индивидуального, группового или проектного творчества, выступают в роли драйвера современной экономики. В ходе работы были использованы такие научные методы, как анализ, синтез и классифицирование; информационной основой выступили данные Научной электронной библиотеки (НЭБ), сведения по теме исследования, полученные с помощью Google Scholar, а также методические материалы по наставничеству в российском экономическом пространстве (федеральный, региональный уровни). **Целью** исследования стало раскрытие сущности наставничества высшей школы в области проектной деятельности креативных индустрий и разработка инструментария проектного наставничества для их развития. **Результаты** работы – такие, как уточнение понятия «проектное наставничество в высшей школе»; обоснование необходимости исследования российской модели наставничества; уточнение его десяти форм; формирование концептуальной схемы проектного наставничества в области креативных индустрий в высшей школе и разработка авторских инициатив в целях его развития, – могут быть использованы для продвижения российской модели наставничества на глобальном рынке. Результаты исследования могут быть полезны для участников проектной деятельности вузов, наставников стартап-проектов, а также специалистов креативных индустрий.

Ключевые слова: наставничество; высшая школа; креативные индустрии; стартап; технологическое предпринимательство

Для цитирования: Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Проектная деятельность, стартап-движение креативных индустрий как области наставничества в высшей школе. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(2):146-166. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-146-166

ORIGINAL PAPER

Project-based Activities and Startup Movement in Creative Industries as a Field of Mentorship in Higher Education

G.I. Gumerova^a, E.Sh. Shaimieva^b

^a Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

^b Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov (IEMU), Kazan, Russian Federation

ABSTRACT

This article presents the findings of a study on the development of project-based activities in the creative industries, examined as a field of mentorship in higher education. The authors emphasize that the creative industries, with their intellectual and often collaborative or project-based nature, act as a driver of the modern economy. The research employed scientific methods such as analysis, synthesis, and classification. The informational base consisted of data from the Scientific Electronic Library (NEB), materials from Google Scholar relevant to the topic, and methodological resources on mentorship within the Russian economic framework (both federal and regional levels). The aim of the study was to explore the essence

© Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш., 2025

of mentorship in higher education within the context of project-based activities in the creative industries and to develop tools for effective project mentoring in this domain. The outcomes of the research include a refined definition of "project-based mentorship in higher education," a rationale for the need to study a Russian mentorship model, identification of ten specific forms of mentorship, the creation of a conceptual framework for project mentoring in the creative industries in higher education, and the development of original initiatives to support its advancement. These results may be used to promote the Russian model of mentorship on the global stage. The findings may also be useful to university project participants, startup mentors, and creative industry professionals.

Keywords: mentoring; higher education; creative industries; startup; technological entrepreneurship

For citation: Gumerova G.I., Shaimieva E.Sh. Project-based activities and startup movement in creative industries as a field of mentorship in higher education. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(2):146-166. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-146-166

ВВЕДЕНИЕ

Креативные индустрии, которые опираются на интеллектуальную составляющую индивидуального, группового или проектного творчества, можно назвать драйвером развития экономики страны. Во-первых, они способствуют росту ВВП ведущих государств за счет разработок в области цифровых технологий; во-вторых, являются площадкой для развития навыков, применения формирующихся компетенций учащихся высшей школы; в-третьих, участвуют в национальных рейтингах, конкурсах мирового и локального уровней, что, в свою очередь, определяет проектный характер создания продуктов (товаров, услуг) — от идеи, заложенной в стартап (проект) до ее апробации, масштабирования и коммерциализации на рынке [1]. Это подчеркивает связь понятий проектной деятельности и стартап-движения креативных индустрий, которые в настоящем исследовании рассматриваются как область наставничества в высшей школе. Для них характерны, во-первых, индивидуальное, групповое или проектное творчество, во-вторых, развитие компетенций студенческой молодежи, с одной стороны, и реализация стартап-проектов различной направленности на Платформе университетского технологического предпринимательства (Платформа УТП)¹ — с другой. В-третьих, креативные индустрии и стартап-движения отличаются проектным характером, что отражается на конкретных результатах стартап-проектов и наставничества, осуществляемого в рамках их реализации.

Следует отметить актуальность креативных индустрий как одного из направлений универси-

тетских технологических стартапов², новый этап реализации которого начался с принятием Федерального Закона от 08.08.2024 № 330-ФЗ (далее — ФЗ № 330)³. Этот нормативно-правовой акт определяет вектор развития данного сектора экономики и служит подтверждением внимания к нему со стороны государства. Несмотря на незначительный промежуток времени от принятия в 2021 г. «Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года»⁴ до утверждения ФЗ № 330, в высшей школе сформированы конкретные направления поддержки развития креативных индустрий силами обучающихся во взаимодействии с преподавателями вузов. В первую очередь речь идет о стартап-движении в российском экономическом пространстве, стартовавшем с 2020 г. и понимаемом в настоящем исследовании как вузовская активность, завершающаяся защитой стартапа (как диплома) и его востребованностью (в том числе в виде MVP⁵) для акселерационных площадок. Последние позволяют выводить на рынок

² В 2024 г. в номинации «креативные индустрии» было представлено 12,3% студенческих стартапов (2-е место среди одиннадцати направлений); в 2023 г. — 14,5% (также 2-е место); в 2022 г. — 11,7% (3-е место среди семи направлений) Минобрнауки России. (официальный сайт). URL: <https://rating.univertechpred.ru/?page=8> (дата обращения: 09.02.2025).

³ Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080136> (дата обращения: 29.09.2024).

⁴ Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 г.» от 20.09.2021 № 2613-п. URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBcJlAtAya8FAVDUfP.pdf> (дата обращения: 29.09.2024).

⁵ MVP (англ. Minimum Viable Product) — минимально жизнеспособный.

¹ Платформа университетского технологического предпринимательства входит в федеральный проект «Технологии» и является комплексом мероприятий по включению представителей университетского сообщества в предпринимательскую деятельность. URL: https://minobrнауки.gov.ru/platform_utp/

идею, представляющую интерес для конкретного бизнеса, грантодателя⁶.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Информационной базой работы выступили труды Научной электронной библиотеки (НЭБ — eLIBRARY.RU), исследования зарубежных ученых (полученные с помощью Google Scholar), а также методические материалы по наставничеству из российского экономического пространства с учетом в региональном аспекте (Республика Татарстан, Ульяновская и Тюменская области)⁷. Выбор регионов обусловлен следующими критериями:

1) количество мер поддержки научно-исследовательских работ студентов (НИРС) и научного наставничества в 2024 г. согласно проекту Science — ID, реализуемому Центром развития научных и образовательных инициатив при поддержке Министерства науки и высшего образования РФ⁸;

2) результаты исследования П. А. Амбарово́й, Н. В. Шаброво́й в области мер поддержки НИРС и научного наставничества регионального уровня (с выделением Ульяновской области как региона с максимальным количеством таких мер — 14, Татарстана — 8 и Тюменской области как региона с незначительным [минимальным] количеством мер поддержки — 2) (табл. 1) [2];

3) число проектов (стартапов) на Платформе УТП в рейтингах Топ-1000 и Топ-50, с отражением количества присутствующих в них стартапов из сферы креативных индустрий⁹ (см. табл. 1).

⁶ Поддержка проектов (коммерческих пилотов), отвечающих критериям компании МТС: наличие жизнеспособного продукта или готовой для внедрения технологии; ценность продукта, подтвержденная реальными клиентами; соответствие продукта/технологии запросу бизнес-вертикали МТС и др. MTS Startup Hub, URL: <https://startup.mts.ru/> (дата обращения: 29.09.2024); поддержка «...тревел-стартапов, туристических компаний или независимой проектной команды со стадией развития продукта не ниже MVP». Moscow Travel Factory. URL: <https://travelfactory.moscow/> (дата обращения: 29.09.2024).

⁷ Выбор регионов происходил случайным образом по критерию доступности необходимых материалов.

⁸ Science ID (портал). URL: <https://scienceid.net/> (дата обращения: 09.02.2025).

⁹ «...Топ-50 — это выборка лучших проектов из рейтинга Топ-1000 стартапов, который ежегодно составляется по уникальной методике, разработанной специально для федерального проекта «Платформа УТП» специалистами НИУ ВШЭ... В Топ-50 включены 25 стартапов с высокой степенью готовности и уже найденными инвесторами и 25 начинающих, но перспективных проектов ранних стадий...» Определены ТОП-50 лучших университетских стартапов 2024 года. URL: <https://univertechpred.ru/>

Объектом исследования, в котором использовались методы научного анализа, а также синтез и классифицирование, стало наставничество как самостоятельное направление деятельности высшей школы в российском экономическом пространстве, основанное на традиционных духовно-нравственных ценностях; предметом — проектное наставничество, реализуемое для развития креативных индустрий. Целью работы явилось раскрытие сущности наставничества высшей школы в области проектной деятельности креативных индустрий и разработка инструментария для их развития. Авторами были решены следующие задачи: а) формирование характеристики наставничества в российской высшей школе через призму проектной деятельности, стартап-движения и результативности наставничества в этих областях; б) проведение анализа методического обеспечения наставничества в российском образовательном пространстве; в) уточнение понятия «проектное наставничество в высшей школе»; г) дифференцирование понятий «проектное наставничество в высшей школе» и «наставничество» в целом в образовательном процессе на основе анализа трудов исследователей и методических материалов; д) разработка схемы проектного наставничества креативных индустрий в высшей школе, отражающей субъектно-объектные взаимодействия и опирающейся на характеристики российской модели, уточняющей результаты проектного наставничества креативных индустрий в высшей школе по конкретным областям.

Поиск в НЭБ проводился по двум группам ключевых слов: «наставничество, высшая школа», «модели наставничества, высшая школа» в соответствии со следующим условиями: а) по области публикаций (путем анализа их названий, аннотаций, ключевых слов); б) по их типу (статьи в журналах, книги, депонированные рукописи, диссертации, отчеты, патенты, наборы данных, гранты); в) параметрам (с учетом морфологии); г) периоду поиска (по дате выхода)¹⁰. Также анализировались работы, на которые ссылались авторы исследований с публикациями в РИНЦ, релевантные для настоящего исследования. Статьи отбирались в русле таких

novosti/20241030-opredeleny-top-50-luchshikh-universitetskikh-startapov-2024-goda/ (дата обращения: 09.02.2025).

¹⁰ Исключение публикаций типа «материалы конференций» связан с необходимостью анализа работ по исследуемой тематике, где отражаются основные результаты исследования за значительный период наблюдения над объектом и представлена методика исследования.

Таблица 1 / Table 1

Количество стартапов на Платформе университетского технологического предпринимательства в рейтингах Топ-1000 и Топ-50 и количество региональных мер поддержки НИРС и научного наставничества в 2024 г., ед. / Number of Startups on the University Technological Entrepreneurship Platform in Top 1000 and Top 50 Rankings and Number of Regional Support Measures for Student Research and Scientific Mentoring in 2024, units

Регион / Region	Число проектов / Number of projects				Количество мер поддержки НИРС и научного наставничества / Number of measures to support research and scientific mentoring
	Топ-1000		Топ-50		
	Всего	Креативные индустрии	Всего	Креативные индустрии	
Республика Татарстан	251	33	8	0	8
Тюменская область	17	0	1	0	2
Ульяновская область	2	0	1	0	14

Источник / Source: составлено авторами на основе [2, с. 69] и данных АНО «Центр развития научных и образовательных инициатив». URL: <https://scienceid.net/support-measure-map/index> (дата обращения: 09.01.2025) / compiled by the authors based on [2, p. 69] and data from the ANO "Center for the Development of Scientific and Educational Initiatives". URL: <https://scienceid.net/support-measure-map/index> (accessed on 09.01.2025).

принципов, как: 1) глубокая проработка значимых для настоящего исследования вопросов; 2) новизна теоретических / практических результатов, методов, гипотез; 3) релевантность для настоящей работы по периоду проведения; исследования.

Поиск публикаций в Google Scholar осуществлялся на следующих условиях: выход — не позднее с 2024 г.; релевантность теме исследования — по дате; тип статей — любые¹¹.

НАСТАВНИЧЕСТВО В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ: СУЩНОСТЬ, МОДЕЛИ

Л.Э. Заварзина наставничество студенческой молодежи исследует с позиции традиции духовно-нравственного воспитания в российском образовательном пространстве, начиная «...с первого отечественного вуза — Славяно-греко-латинской академии, созданной при непосредственном участии Симеона Полоцкого...» [3, с. 97]. Она отмечает связь образования и наставничества, их единство на основе «педагогической традиции», под которой в работе понимается «...историче-

ски сложившаяся в образовании (обучении и воспитании) сложная, устойчивая, существующая условно-длительное время в едином педагогическом ареале совокупность норм и правил, передаваемых от поколения к поколению в основном бесписьменным образом, и ориентированная на некую идеализированную модель подготовки учащихся...» [3, с. 96; 4, с. 32].

В статье С.В. Велиевой рассматриваются вопросы в области «...опыта разработки и апробации проекта пролонгированного сопровождения начинающего преподавателя как эффективной практики наставничества...» [5, с. 14]. Проект исследователя включает практику сопровождения учащихся как в рамках бакалавриата (первый этап), магистратуры (второй этап) и аспирантуры (третий этап); так и в процессе трудоустройства, вхождения в профессию и в непосредственной профессиональной деятельности (непрерывно, пролонгировано) [5, с. 16]. При этом направлениями сопровождения наставляемого служат преподавательская, психолого-педагогическая, научно-образовательная, инновационная, исследовательская и проектная деятельность [5, с. 16].

В исследовании Ф.Ш. Мухаметзяновой и Н.Н. Ислановой отражена актуальность современных технологий наставничества применительно к российскому бизнес-образованию «...в сопровождении стартапов, в обучении категорий специалистов,

¹¹ Использована терминология поисковой системы Google Scholar, включающая следующие критерии «за все время» (указывается период); «по релевантности» (указывается дата); «любые статьи» (указываются обзорные статьи).

которые нуждаются в развитии и совершенствовании таких современных качеств личности, как “креативность”, “творчество”, “инновационность мышления”, “умение работать в условиях многозадачности”...» [6, с. 3]. Эти авторы отмечают эффективность современных технологий наставничества, которые «...направлены на повышение уровня конкурентоспособности специалиста, с одной стороны, а с другой — позволяют его подготовить как клиентоориентированного, кроссфункционального, со сформированными профессиональными навыками и умениями, в котором нуждается современный российский рынок труда, и таких выпускников школ и вузов ждут сегодня во всех сферах жизни общества...» [6, с. 3]. Одним из составляющих в оценивании уровня сформированности является наличие базовых навыков — *soft skills* (англ. мягких навыков) у самого наставника и наставляемого, в том числе «критического и логического мышления» [6, с. 3]. В фокусе исследования ученых — проект «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия», предполагающий «... обучение педагогов-наставников в сетевой системе: сетевых и школьных наставников-тренеров, наставников-тьюторов, и, соответственно, наставников-супервизоров...» [6, с. 3].

А.В. Дмитрива рассматривает «...специфику в понимании феномена наставничества по отношению к высшей школе...». При этом особое внимание исследователь уделяет разнообразным моделям наставничества, реализуемым в настоящее время в российских высших учебных заведениях, таким как:

- реверсивное, когда «...более молодые сотрудники являются наставниками для коллег старшего возраста и помогают им совершенствовать навыки использования информационно-коммуникационных технологий для решения профессиональных задач...»;
- направленное на «...поддержку субъектов, занимающихся предпринимательской деятельностью...»;
- многовариантное (включающее наставничество, распространяющееся на иностранных студентов, молодых ученых [7, с. 29]¹².

¹² Автором рассмотрены формы реализации практик наставничества на примере трех федеральных университетов — Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ), Сибирского федерального университета (СФУ), Северо-Восточного федерального

Дмитрова выделяет следующие практики наставничества по различным направлениям с учетом формы их применения в отечественных университетах (преподаватель — студент; работодатель — приглашенный практик-студент; студент — студент; преподаватель — преподаватель; преподаватель — студент колледжа; студент — учащийся школы): профориентационное, учебно-профессиональное, личностно-развивающее, профессиональное. Ученая трактует наставничество «...как образовательную технологию, характерную для федеральных университетов», подчеркивает системность и многомерность данного феномена [7, с. 31]. Применительно к теме настоящего исследования необходимо отметить, что данный автор в качестве выводов формулирует рекомендации для повышения эффективности наставничества в университетской среде, не рассматривая при этом его реализацию в трудовой деятельности¹⁵.

В публикации американских экспертов R.G. Lucas-Thompson, R.L. Miller, M.J. Moran и др. (система Google Scholar поисковая область “mentoring high school”) анализируются вопросы, касающиеся возможного расширения масштабов «вмешательства, основанного на осознанностях» (англ. Mindfulness-Based Intervention, MBIs) с помощью программы наставничества для молодежи. Эти авторы отмечают, что мероприятия, проводимые путем MBIs, способствуют укреплению психического здоровья подростков, однако молодые люди с нарушениями психического здоровья не имеют доступа к данной программе. Экспертами в ходе работы было выявлено, что подростки, получавшие наставничество в одиночку (то есть индивидуально), продемонстрировали более благоприятные изменения в отношении регуляции эмоций и интернализации симптомов [8]¹⁴. Релевантность

университета имени М.К. Аммосова (СВФУ), а также двух национальных исследовательских университетов — Нижегородского государственного университета имени Н.И. Лобачевского (ННГУ), Казанского национального исследовательского технологического университета (КНИТУ).

¹⁵ В частности, А.В. Дмитрива отмечает, что «...повышению эффективности наставничества в университете может способствовать разнообразие форм его реализации с привлечением наставников-практиков из профильных организаций, повышение осведомленности обучающихся о реализуемых практиках наставничества, поддержка института наставничества на государственном уровне...» [7, с. 31].

¹⁴ Данная тема рассматривается также в работе А.О. Левченко, где начальной гипотезой медицинского термина «интерна-

данного материала теме настоящего исследования обоснована необходимостью рассматривать наставничество, реализуемое в рамках проектной деятельности, и стартап-движения в области креативных индустрий, причем объектом наставничества (с учетом зарубежного опыта) могут оказаться представители молодежи, учащиеся вузов, имеющие ограниченные возможности (особенности) здоровья. Данное обстоятельство дополняет повестку наставничества как образовательной технологии в рамках социальных мер поддержки обучающейся молодежи с опорой на такие качества наставника, как «...коммуникабельность, педагогический такт, эмпатия, инициативность, стрессоустойчивость, адаптивность...» [8, с. 31].

Тема наставничества для студентов с особыми адаптивными возможностями раскрыта в работе Н.А. Анисимовой — они воспринимаются как «...особая категория молодых людей, состояние здоровья или развития которых препятствует их самообслуживанию, самостоятельному передвижению, ориентации, контролю своего поведения, общению, освоению образовательных программ, иными словами, адаптации в обществе без специально созданных условий...» [10, с. 5]. Исследователем обоснована необходимость привлечения в таких случаях преподавателя-наставника — «инклюзивного тьютора».

На основе проведенного анализа научных трудов по группе ключевых слов «наставничество, высшая школа» представляется возможным использовать рассмотренные выше работы в настоящем исследовании, а именно в таких его областях, как наставничество (уровень образования); методы наставничества / методические подходы наставничества; сущность наставничества; соответствие данных работ критериям проектной деятельности¹⁵ (см. Приложение, табл. 1).

лизации симптомов» выступает следующее предположение: «...девочки склонны усваивать свои проблемы, депрессию или тревогу, в то время как мальчики экстернализируют, совершают насилие в отношении людей или имущества...» [9, с. 100].

¹⁵ Критерии проектной деятельности сформированы авторами на основе: а) обзора трудов исследователей; б) дифференцирования наставничества высшей школы и в целом в системе образования (на основе методических аспектов наставничества, что представлено в следующей части настоящего исследования); в) собственного (авторского) опыта наставничества, в том числе, в области проектных исследований команд обучающихся в области креативных индустрий (2022–2024 гг.).

В поисковой области «модели наставничества, высшая школа» в НЭБ за последний год выявлено пять работ. Так, С.Н. Корнева и Н.Н. Рыбакова в качестве модели наставничества исследуют аспекты проекта «Роль наставника в профессиональном росте педагога»¹⁶, в рамках которого развивается сетевое взаимодействие по модели «студент — учитель» [11].

В фокусе работы Л.П. Костиковой, А.С. Олькова, О.С. Федотовой — вопросы, связанные с выявлением путей повышения эффективности научного руководства в аспирантуре (адъюнктуре) [12]. Ученые, подчеркивая значение роли научного руководителя в Год педагога и наставника, анализируют эффективность взаимодействия «научный руководитель — аспирант (адъюнкт)» по показателям публикационной активности (на основе навыков работы с базами данных РИНЦ, eLIBRARY.RU и др.); а также владению понятийным аппаратом (как условию исследования). По мнению этих авторов, научный руководитель исследовательской работы является наставником аспиранта (адъюнкта), реализуя сущность наставничества в рамках личного и научного взаимодействия.

В поисковой области «mentoring models higher school» в Google Scholar выявлено около 17 800 работ¹⁷. В статье W. Nuis, M. Segers, S. Beusaert рассматривается программа наставничества высшей школы в области развития навыков трудоустройства выпускников [13]. Голландские ученые выявляли эффективность таких проектов (ввиду отсутствия подтверждения таковой) с помощью теоретически разработанных показателей, сформировав и апробировав новый вопросник (анкету) для «измерения» различных видов поддержки наставничества. Авторская модель включает такие факторы (относящиеся к типам поддержки и их особенностям), как доверие и доступность, эмоциональная и сетевая поддержки, поддержка автономии, сходство и эмпатия.

В исследовании М.А. Hagler, К.М. Christensen, J.Е. Rhodes отражены аспекты наставничества студентов колледжей в период перехода в высшие учебные заведения [14]. Авторы этой работы трактуют

¹⁶ Реализуется в МБОУ «СОШ № 1 с УИОП» Буинска (Республика Татарстан) — средней общеобразовательной школе № 1 с углубленным изучением отдельных предметов.

¹⁷ Google Scholar. URL: https://scholar.google.com/scholar?as_ylo=2024&q=mentoring+models+higher+school&hl=ru&as_sdt=0,5 (дата обращения: 29.09.2024).

наставничество как систему взаимоотношений (сеть наставничества) на основе опроса 176 студентов первых курсов университета, получавших поддержку наставников как в колледже, так и в вузе. В публикации подчеркивается значимость сетей наставничества, а также необходимость наличия у молодого человека нескольких наставников.

На основе анализа научных трудов по группе ключевых слов «модели наставничества, высшая школа» можно рассмотреть представленные выше работы с точки зрения таких направлений настоящего исследования, как уровень образования, модель наставничества, мероприятия в рамках моделей наставничества, соответствие данных работ критериям проектной деятельности (в авторской версии) (см. Приложение, табл. 2).

Также становится очевидной необходимость изучения методического обеспечения наставничества проектной деятельности в российском образовательном пространстве (см. Приложение, табл. 1,2).

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ В РОССИЙСКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ: ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СТАРТАП-ДВИЖЕНИЕ

В этой части настоящей статьи ее авторы ставят исследовательский вопрос: каково методическое обеспечение наставничества проектной деятельности в российском образовательном пространстве, включая область креативных индустрий, с учетом региональных аспектов? Исходным документом, регламентирующим данный процесс, является Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08 от 21.12.2021 (далее — Письмо)¹⁸.

В процессе анализа нормативного обеспечения такого вида наставничества выявлены следующие особенности:

1. Понятия формы, модели наставничества в различных региональных документах имеют

¹⁸ Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюз работников народного образования и науки РФ № 657 от 21.12.2021 «О направлении Методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», «Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников»). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418547/ (дата обращения: 21.09.2024).

свою трактовку: в материалах Л.Н. Нугумановой, Т.В. Яковенко исследуется форма наставничества «учитель-учитель» [15, с. 15]¹⁹. Применительно к Ульяновской области данный термин отражает «модели реализации наставничества в дополнительном образовании»: «обучающийся — обучающийся»; «педагог — обучающийся», «педагог — педагог»; «студент — обучающийся»; «специалист — обучающийся»²⁰; в методических материалах на эту тему в Тюмени выделены две глобальные модели наставничества: североамериканская, или «спонсорское наставничество», и европейская, или «развивающее наставничество», а также четыре методические модели, применяемые в российской практике: «обучающийся — обучающийся»; «педагог — обучающийся»; «педагог — педагог»; «специалист — обучающийся»²¹.

2. Определения понятий «модели (организации) наставничества» и «типы наставничества» различаются: в упомянутых выше материалах Л.Н. Нугумановой, Т.В. Яковенко трактовка первого включает «традиционную модель наставничества (“один на один”); краткосрочное или целеполагающее наставничество и др. — столбец Е (табл. 2), то есть в материалах для Ульяновска данные термины отражают «типы наставнических отношений»²². В методических материалах для Тюмени выделено шесть типов наставничества, в том числе «наставничество для детей, находящихся в социально опасном положении» (наставник — ребенок группы СОП), что отражено в столбце Е (табл. 2).

3. Материалов по наставничеству проектной деятельности, отражающих специфику креативных индустрий, для высшей школы, авторами не найдено (табл. 2).

¹⁹ Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковенко. Настольная книга. Наставничество: эффективная форма обучения. Информационно-методические материалы. Казань: ИРО РТ; 2020. 51 с.

²⁰ Методические рекомендации по организации наставничества среди обучающихся организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы. Министерство просвещения и воспитания Ульяновской области. 2020. 36 с. URL: <https://clck.ru/3DZW9Z> (дата обращения: 29.09.2024).

²¹ Развитие системы наставничества в деятельности организаций дополнительного образования детей. Методическое пособие для учреждений дополнительного образования. Тюмень: ТОГИРРО; 2021. 68 с.; Согласно Письму (см. выше) речь идет о видах наставничества 3.2. (Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации).

²² Согласно Письму речь идет о видах наставничества. 3.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: ПРИНЦИПАЛЬНАЯ СХЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ИНИЦИАТИВЫ АВТОРОВ

Опираясь на понятие «наставничества» как «...универсальной технологии передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве...», под проектным наставничеством в высшей школе в настоящем исследовании понимается действенный механизм работы, центральное направление, носящее персонализированный, проектно-командный характер, являющееся социальным заказом для реализации на высоком методологическом уровне высшей школы с выстраиванием позиций субъектов проектной деятельности на базе традиционных российских нравственных ценностей и интереса сторон отношений»²³ [15]. Данное уточненное определение проектного наставничества в высшей школе является базовым для настоящего исследования.

На основе проведенного анализа научных трудов по теме методического обеспечения наставничества в российском образовательном пространстве представляется возможным сформулировать принципиальные отличия «проектного наставничества в высшей школе» и «наставничества» в целом в образовательном процессе:

1. Необходимо разделять подходы к пониманию наставничества как процесса и как результата: а) данное положение развивает и дополняет концептуальные составляющие наставничества, изложенные в статье Е.Г. Гиндес, И.А. Троян, Л.А. Кравченко, где подобная позиция не представлена [17]; б) наставник в сфере проектной деятельности высшей школы заинтересован в результативности своей работы (в отличие от консультанта-эксперта проекта, предоставляющего профессиональные знания в виде [короткой] экспертной справки); в) проектное наставничество высшей школы содействует воспитанию молодежи на основе традиционных духовно-нравственных ценностей (не ограничиваясь кратким экспертным консультированием по запросу)²⁴.

²³ Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. Настольная книга. Наставничество: эффективная форма обучения. Информационно-методические материалы. Казань: ИРО РТ; 2020. 51 с.

²⁴ В данной части исследования авторы опираются на работы по вышеупомянутым предметным областям в НЭБ, Google Scholar.

2. Характер проектного наставничества высшей школы как отдельного вида деятельности, согласно мнению авторов упомянутой выше работы [17], зависит от вида проекта, в котором принимают участие наставляемые. Например, а) участие в конкурсе предполагает получение призовых мест с/без материального/нематериального вознаграждения, что требует отдельного обсуждения в целях профилактики конфликтов в проектной команде: б) реализация проекта, количество участников которого ограничено (то есть не все, работающие в команде, могут быть названы), с обязательной публикацией результатов исследований и соответствующей индексацией в базах данных, способна стать причиной конфликта (демотивации участников и др.); в) участие в грантовых программах предполагает (со)финансирование проектного исследования.

3. Проектное наставничество высшей школы — это взаимодействие с совершеннолетними гражданами (обучающимися участниками проекта). Отсюда возможно возникновение рисков, связанных с получением финансовых средств и исполнением соответствующих обязательств перед грантодателем (образовательным учреждением) в средне- и долгосрочной перспективах в сочетании с характером взаимоотношений «наставник — наставляемый» (в отличие от взаимодействия «руководитель организации — [молодой] сотрудник»).

4. Проектное наставничество высшей школы опирается на компетенции и навыки наставника в таких областях, как управления объектами интеллектуальной собственности, знаниями, изменениями, конфликтами. Данное обстоятельство предполагает повышение квалификации (обучение) наставников в данных областях (см. Приложение 1, табл. 1 и рисунок).

При формировании Концептуальной схемы проектного наставничества в сфере креативных индустрий в высшей школе авторы настоящей статьи опирались на следующие положения:

П. I. Субъектно-объектные взаимодействия в проектном наставничестве высшей школы: наставник (объект наставничества) — это молодой преподаватель; обучающийся (индивид) (или группа [команда] обучающихся, участник программы наставничества), который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает навыки и компетенции.

Методическое обеспечение наставничества в российском образовательном пространстве /

Методический документ / регион/год / Methodological document/region/year	Область наставничества / уровень образования / Mentoring area/ educational level	Глоссарий: количество терминов / Glossary: number of terms		
			Особенности	Формы / модели наставничества
Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковенко. Наставничество: от теории к практике (Республика Татарстан, 2020)	Для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования	Более 18 терминов	Представлены: - проект «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия», реализуемый Институтом развития образования Республики Татарстан под патронатом Российской академии образования; - цифровая среда «Школа наставничества»	У-У ^б
Методические рекомендации по организации наставничества среди обучающихся организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы (Ульяновск, 2020) ^с	Дополнительное образование среди обучающихся в организациях, реализующих дополнительные общеобразовательные программы	Более 12	Программа наставничества, включая: - алгоритм действий по организации наставничества в образовательном учреждении; - алгоритм составления Программы наставничества; - типовую «дорожную карту» внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации	О – О; О – П; П – П; Ст – О; С – О
Развитие системы наставничества в деятельности организаций дополнительного образования детей (Тюмень, 2021) ^д	Дошкольное, начальное общее образование, основное общее образование, организации наставничества среди обучающихся организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы	Более 15	Программа наставничества, включая: - алгоритм составления программы наставничества; - публичное подведение итогов и популяризация практик	Северо-американская и европейская модель; О-О; П-О; П-П; Ст-О

Источник / source: составлено авторами на основе материалов [15; 16] / compiled by the authors based on data [15; 16]^{*}

Примечание / Note: а – нормативно-правовые документы, представленные в анализируемом источнике; б – О–О – «обучающийся – обучающийся»; П–О: «педагог – обучающийся»; «П–П»: «педагог – педагог»; Ст–О: «студент – обучающийся»; С–О: «специалист – обучающийся»; У–У: «учитель – учитель» / а – regulatory documents presented in the analyzed source; б – О–О – “student – student”; P–O: “teacher – student”; P–P: “teacher – teacher”; St–O: “student – student”; S–O: “specialist – student”; U–U: “teacher – teacher”

* Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. Настольная книга. Наставничество: эффективная форма обучения. Информационно-методические материалы. Казань: ИРО РТ; 2020. 51 с. / Nugumanova L.N., Yakovenko T.V. The desktop book “Mentoring: an effective form of learning”: The information method. Materials. 2nd edition, supplement, revision. Kazan: IRO RT, 2020. 51 p.

Таблица 2 / Table 2

Methodological Support for Mentoring in the Russian Educational Space

Сущность / Essence			
	Модели (организации) / типы наставничества	Оценка эффективности наставничества	Нормативные основы наставничества ^а
	Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один»); краткосрочное или целеполагающее наставничество; скоростное наставничество; флэш-наставничество; виртуальное наставничество; реверсивное наставничество; саморегулируемое наставничество; командное наставничество	Модель Д. Кирпатрика: – оценка реакции подопечного; – оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний	2012–2019 гг.
	Традиционное наставничество; партнерское наставничество (равный равному); групповое наставничество; флэш-наставничество; дистанционное (по средством информационно-коммуникационной сети «Интернет») наставничество; реверсивное наставничество	Результаты реализации модели О-О (фрагмент): повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри объединения (группы) и образовательной организации; повышение уровня толерантности по отношению к обучающимся, имеющим особые образовательные потребности, в том числе к обучающимся с ограниченными особенностями здоровья. Результаты реализации модели О-П (фрагмент): высокий уровень включенности наставляемого во все социальные, культурные и образовательные процессы образовательной организации;	1993–2019 гг.
	Наставничество для детей, находящихся в социально опасном положении (наставник – ребенок группы СОП); наставничество для одаренных детей (наставник – одаренный ребенок); наставничество в волонтерских проектах (наставник – волонтер); наставничество в проектных командах (наставник – проектная команда или группа); наставничество в профориентационной работе (наставник – реальный сектор экономики); наставничество для детей с ограниченными возможностями здоровья	Результаты реализации модели «П-П» (фрагмент): – высокий уровень включенности молодых (новых) педагогов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации; – усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов	1993–2020 гг.

с – Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия. ГАОУ ДПО «Институт развития образования РТ» (официальный сайт). URL: <http://www.irort.ru/ru/node/189> (дата обращения: 28.09.24) / с – Regional system of organizing mentoring of teaching and management staff based on network interaction. State Autonomous Educational Institution of Additional Professional Education "Institute for Education Development of the Republic of Tatarstan" (official website). URL: <http://www.irort.ru/ru/node/189> (accessed on 28.09.24); d – Развитие системы наставничества в деятельности организаций дополнительного образования детей. URL: <https://clck.ru/3DZY8e> (дата обращения: 29.09.2024) / d – Development of a mentoring system in the activities of organizations providing additional education for children. URL: <https://clck.ru/3DZY8e> (accessed on 29.09.2024).

Проектные наставники (или наставники как субъекты наставничества) — это научно-педагогические работники; работодатели, специалисты в области проектирования — партнеры образовательной организации высшей школы; студенты, имеющие опыт работы с проектными командами и заинтересованные в создании инновационных продуктов — научные волонтеры; участники программы наставничества, имеющие успешный опыт в достижении жизненного, личного и профессионального результата, компетентные и готовые поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

П. II. Российская модель наставничества опирается на: а) традиционные духовно-нравственные основы наставничества в российских экономической и образовательной областях [3]; б) особенности научного наставничества как научно-образовательного института с опорой на традиции советской и российской высшей школы, проанализированные в работе [18]; в) достижения Советской России—СССР (1917–1991 гг.) в исследуемой сфере, включающие успехи в наставничестве рабочей молодежи, педагогических работников советской школы, отражены в труде Н. А. Ладловой, И. А. Мишиной [19].

П. III. Пять форм наставничества, представленные в Письме, дополнены авторами настоящего исследования, а именно предложены следующие его формы, актуальные для проектной деятельности креативных индустрий высшей школы: Н–Н: «наставник — наставник»; О–О: «обучающийся — обучающийся»; П–О: «педагог — обучающийся»; Ст–О: «студент — обучающийся»; С–О — «специалист — обучающийся»²⁵. С учетом особенностей развития креативных индустрий (в том числе удаленных форм организации труда

²⁵ Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюз работников народного образования и науки РФ № 657 от 21.12.2021 «О направлении Методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», «Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников»). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418547/ (дата обращения: 21.09.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418547/ (дата обращения: 09.02.2025).

их сотрудников), а также свойственных этим отраслям экономики инклюзивных практик в части трудоустройства реализация форм наставничества рассматривается авторами во взаимодействии с пунктом «локация».

П. IV. Результаты проектного наставничества в сфере креативных индустрий в высшей школе по областям:

IV.1 Наставничество исследовательским/конкурсным проектом обучающихся — результативность по итогам конкурсов (с публикацией или без, со стендовыми докладами и др.). На основании своих ранних работ относительно проектной активности и стартап-движения в креативных индустриях авторами настоящего исследования уточнено направление «Стартап креативных индустрий» в виде «Креатив-КультТех-Стартап» для его развития на платформах — грантодателях: «Росмолодежь. Гранты», «Стартап как диплом», Национальной Технологической Инициативы (НТИ) [20].

IV.2 Научное наставничество — публикации в индексируемых базах данных с учетом требований к публикационной активности наставляемых²⁶;

IV.3 Наставничество инклюзивным проектом необходимо рассматривать в первую очередь как процесс, результативность которого зависит от индивидуального плана наставничества (инклюзии наставляемого), формирования и развития инклюзивной среды для создания объектов креативных индустрий во взаимодействии «наставник — наставляемый», в том числе с использованием удаленных форм наставничества²⁷;

IV.4 «Наставник — наставник» — масштабирование результатов лучшего наставника посредством проведения мастер-классов и серии научно-методических практикумов по методике наставничества, издания монографий, публикаций на основе лучшего опыта (см. рисунок).

Исходя из результатов как собственных работ, так и анализа научных трудов, выполненного в ходе настоящего исследования, нами уточнены две инициативы, касающиеся развития проек-

²⁶ В частности, в работе E. Goh, S. Richardson отмечается эффективность программы наставничества по вовлечению студентов в образовательный процесс с получением более высоких показателей успешности [21].

²⁷ Данная тематика находит свое развитие в исследовании вопросов из области использования цифровых технологий в образовательном инклюзивном процессе Республики Татарстан [22].

ного наставничества креативных индустрий в высшей школе²⁸:

1. Внедрение направления «Креатив-КультТех-Стартап» на платформах «Росмолодежь.Гранты», «Стартап как диплом», НТИ;

2. Разработка методического обеспечения проектного наставничества креативных индустрий в высшей школе, включая глоссарий²⁹.

ОБСУЖДЕНИЕ И ДИСКУССИИ

Результаты настоящего исследования развивают идеи, изложенные в работах российских и зарубежных авторов. В частности, актуализируются вопросы критериев отбора наставников — экспертов стартап-проектов (со стороны вузов), предприятий-партнеров, а также эффективности мер наставничества в проектной деятельности (см. *табл. 1*). Согласно А.В. Дмитриевой, «...требования к наставникам каждый университет определяет самостоятельно с учетом специфики формы реализации практик наставничества. Можно выделить следующие ключевые качества для наставника в высшей школе: исполнительность, активная жизненная позиция, доброжелательность, ответственность, уверенность, коммуникабельность, педагогический такт, эмпатия, инициативность, стрессоустойчивость, адаптивность, лидерские качества...» [7, с. 31]. С учетом мнений практиков, принимающих активное участие в формировании вузовских платформ технологического предпринимательства, требуют уточнения и методического оформления ясные критерии отбора наставников стартап-проектов [24, 25]. Так, в работе I. Tritoasmoro и др. рассматриваются вопросы, касающиеся эффективности технологических университетов Индонезии, инкубации стартапов, роли руководителей в преодолении проблем роста стартапов в стране [26]. О наставничестве в исследовательских проектах в рамках хорватской системы подготовки документов о высшем образовании говорится в работе В. Kusevic [27].

²⁸ Авторские инициативы развивают тему поддержки инновационного технологического предпринимательства и стартап-движения в регионах, исследованную в работе [23].

²⁹ Глоссарий «Проектная деятельность. Стартап-движение. Наставничество», составленный авторами настоящей статьи и состоящий из более чем тридцати терминов, является составной частью авторской монографии, исследующей вопросы цифровизации образовательных организаций. Монография находится в стадии выпуска в федеральном издательстве.

ВЫВОДЫ

На основе полученных результатов можно сделать выводы, что в процессе работы:

1. Дифференцированы понятия «наставничество в образовательной системе» и «проектное наставничество в высшей школе» применительно к креативным индустриям.

2. Уточнено определение проектного наставничества в высшей школе.

3. Выявлена недостаточная эффективность региональных мер поддержки НИРС и научного наставничества во взаимодействии с наставничеством в области креативных индустрий в вузовской проектной деятельности по показателю «количество университетских стартапов в Топ-50, Топ-1000» на Платформе университетского технологического предпринимательства в Республике Татарстан, Ульяновской и Тюменской областях (см. *табл. 1*). Данная тема требует отдельного исследования.

4. Обоснована необходимость изучения российской модели наставничества с выявлением ее характеристик на основе духовно-нравственных традиций, опыта, накопленного в советский период, а также научного наставничества для продвижения модели на глобальном (внутреннем и внешнем) рынке — в первую очередь в странах БРИКС.

5. Уточнены десять форм наставничества, реализуемые на момент исследования в российской практике образовательно-наставнического процесса.

6. Сформирована концептуальная схема проектного наставничества креативных индустрий в высшей школе, отражающая субъектно-объектные взаимодействия, которые опираются на характеристики российской модели наставничества. Последняя позволяет уточнить результаты проектного наставничества в сфере креативных индустрий в высшей школе в таких областях, как научное наставничество, наставничество через исследовательский/конкурсный проект обучающихся, наставничество через инклюзивный проект, наставник — наставник, а также определить инструментарий наставничества, раскрываемый в настоящей работе, а именно — формы наставничества, его локации и результативность по каждой из вышеупомянутых областей.

7. Разработаны две авторские инициативы в целях развития проектного наставничества в высшей школе в области креативных индустрий.

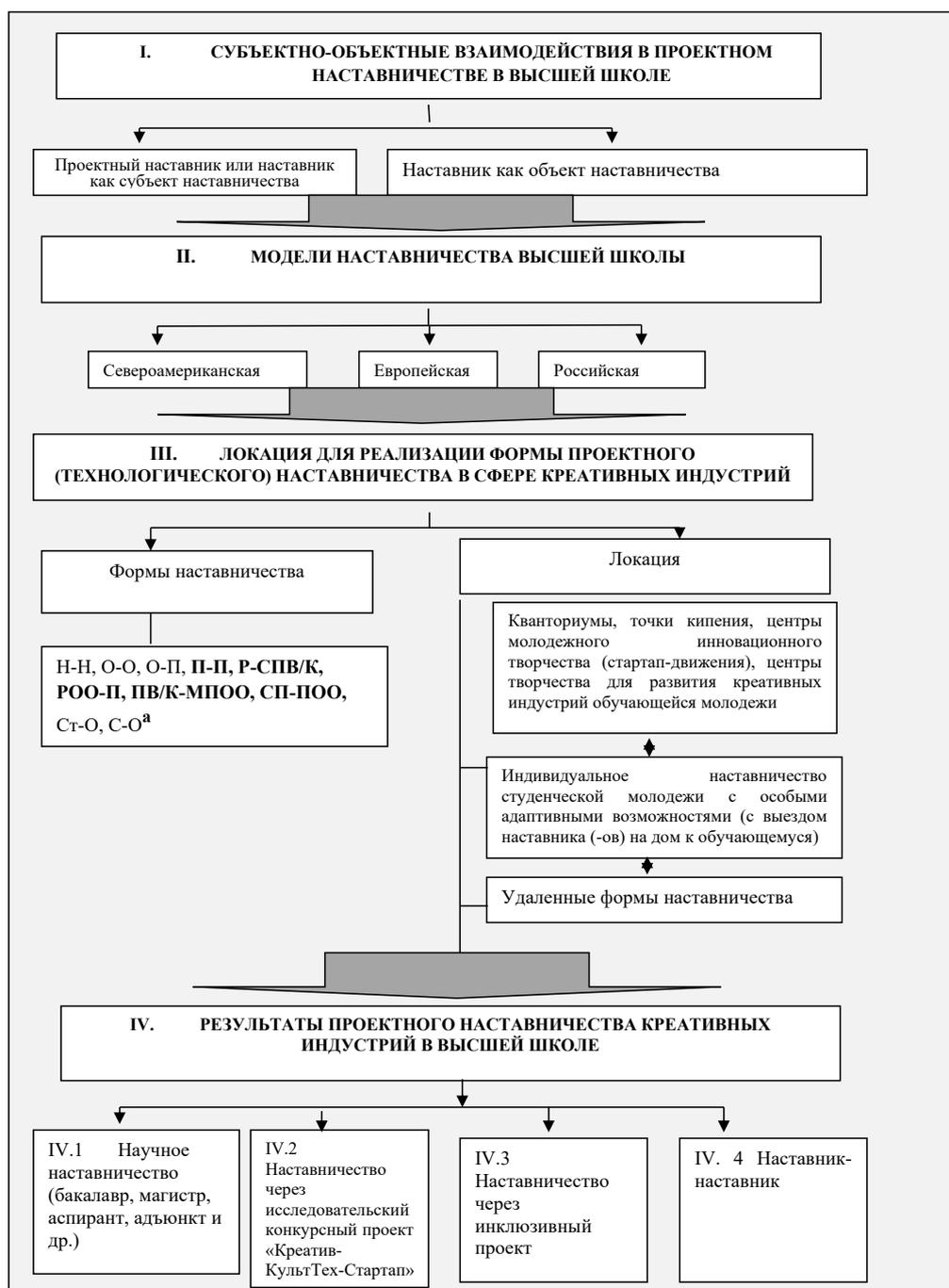


Рис. / Fig. Концептуальная схема проектного наставничества креативных индустрий в высшей школе / Conceptual scheme of project-based mentoring of creative industries in higher education

Источник / Source: составлено авторами на основе [9, 28], URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418547/ / compiled by the authors based on [9, 18, 27], URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418547/

Примечание / Note: **a** – Н-Н – «наставник – наставник»; О-О: «обучающийся – обучающийся»; О-П: «педагог – обучающийся»; П-П: «педагог – педагог»; Р-СПВ/К: «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа»; РОО-П: «руководитель образовательной организации – педагог»; ПВ/К-МПОО: «педагог вуза/колледжа – молодой педагог организации»; СП-ПОО: «социальный партнер – педагог образовательной организации»; Ст-О: «студент – обучающийся»; С-О: «специалист – обучающийся»; полужирным шрифтом выделены формы наставничества, представленные в Письме / **a** – N-N – “mentor-mentor”; O-O: “student – student”; O-N: “teacher – student”; P-N: “teacher – teacher”; R-SPV/K: “employer – student of a pedagogical university/college”; ROO-P: “head of an educational organization – teacher”; PV/K-MPOO: “university/college teacher – young teacher of the organization”; SP-VET: “social partner – teacher of the educational organization”; St-O: “student – student”; S-O: “specialist – student”; The forms of mentoring presented in the Letter are highlighted in bold.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Hoai S.B., Thi B.H., Lan P.N., Tran T. A bibliometric analysis of cultural and creative industries in the field of arts and humanities. *Digital Creativity*. 2021;32(4):307–322. DOI: 10.1080/14626268.2021.1993928
2. Амбарова П.А., Шаброва Н.В. Меры поддержки исследовательской работы студентов и научного наставничества в российских вузах. *Высшее образование в России*. 2024;33(10):60–82. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-10-60-82
3. Заварзина Л.Э. Традиции российской высшей школы в духовно-нравственном воспитании и наставничестве студенческой молодежи. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования*. 2023;(3):96–100.
4. Силкина Н.В., Жуковская М.А. Методологические подходы к изучению понятия «педагогическая традиция». *Мир науки, культуры, образования*. 2011;(4–1):28–33.
5. Велиева С.В. Наставничество как инструмент профессиональной адаптации молодого преподавателя высшей школы. *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*. 2023;(3):14–18. DOI: 10.24412/1994-3776-2023-3-14-18
6. Мухаметзянова Ф.Ш., Исланова Н.Н. Наставничество как механизм поддержки профессионального развития педагогов. *Мир науки. Педагогика и психология*. 2020;8(5). URL: <https://mir-nauki.com/PDF/12PDMN520.pdf> (дата обращения: 05.01.2025).
7. Дмитрова А.В. Формы наставничества в отечественной высшей школе. *Балтийский гуманитарный журнал*. 2024;13(4):29–32.
8. Lucas-Thompson R.G., Miller R.L., Moran M.J., et al. “Scaling out” a mindfulness-based intervention through a youth mentoring program: Preliminary evidence for feasibility, acceptability, and efficacy. *Mindfulness*. 2024;15(4):872–888. DOI: 10.1007/s12671-024-02334-5
9. Левченко А.О. Влияние интернализации и экстернализации на поведение и поступки людей. *Символ науки: международный научный журнал*. 2018;(8):100–102.
10. Анисимова Н.А. Обучение студентов с особыми адаптивными возможностями в высшей школе. *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки*. 2020;(11–2):5–8. DOI: 10.37882/2223-2982.2020.11-2.02
11. Корнева С.Н., Рыбакова Н.Н. Модель наставничества для профессионального роста педагогов. *Современное образование: актуальные вопросы и инновации*. 2023;(1):1–5.
12. Костикова Л.П., Ольков А.С., Федотова О.С. Подготовка кадров высшей квалификации: научное руководство или наставничество? *Проблемы современного педагогического образования*. 2023;(80–1):172–175.
13. Nuis W., Segers M., Beausaert S. Measuring mentoring in employability oriented higher education programs: Scale development and validation. *Higher Education*. 2024;87(4):899–921. DOI: 10.1007/s10734-023-01042-8
14. Hagler M.A., Christensen K.M., Rhodes J.E. A longitudinal investigation of first-generation college students’ mentoring relationships during their transition to higher education. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*. 2021;25(4):791–819. DOI: 10.1177/15210251211022741
15. Нугуманова Л.Н., Шайхутдинова Г.А., Яковенко Т.В. Наставничество как современная модель повышения квалификации педагогов в дополнительном профессиональном образовании. *Проблемы современного педагогического образования*. 2019;(64–3):182–185.
16. Воскресенко О.А., Сергеева С.В., Дианова Ю.А. Проектное наставничество как феномен продуктивного воспитания в высшей школе. *Современные наукоемкие технологии*. 2023;(10):96–100. DOI: 10.17513/snt.39798
17. Гиндес Е.Г., Троян И.А., Кравченко Л.А. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития. *Высшее образование в России*. 2023;32(8–9):110–129. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129
18. Амбарова П.А., Шаброва Н.В. Институциональные модели научного наставничества над студентами российских вузов: организационно-управленческие аспекты. *Университетское управление: практика и анализ*. 2023;27(3):5–16. DOI: 10.15826/umpra.2023.03.019
19. Ладилова Н.А., Мишина И.А. Наставничество в России: от истоков к современности. М.: Академия Минпросвещения России; 2023. 223 с.

20. Шаймиева Э.Ш., Гумерова Г.И. Стартапы креативных индустрий: характеристики стартапов, направление программ развития. *Креативная экономика*. 2023;17(5):1523–1550. DOI: 10.18334/ce.17.5.117817
21. Goh E., Richardson S. Developing effective mentoring programs in hospitality higher education: A practical perspective using the mentoring framework. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 2024;24(2):179–188. DOI: 10.1080/15313220.2024.2304748
22. Akhmetova D.Z., Timiryasova A.V., Morozova I.G., Zharinov A.V. Digital technologies in the context of innovative development of inclusive education. *Revista Conrado*. 2024;20(98):330–336. URL: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v20n98/1990-8644-rc-20-98-330.pdf>
23. Тюрчев К.С., Милова К.Е. Что нужно стартапу? Региональные факторы развития малого технологического бизнеса в России. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2024;(105):207–231. DOI: 10.55959/MSU.2070-1381-105-2024-207-231
24. Радыгина С.В. Создание платформы технологического предпринимательства в вузе: тренды и вызовы. Технологическое и социальное предпринимательство. Сб. мат. Междунар. науч.-практ. конф. Ижевск: Изд. дом «Удмуртский университет»; 2022:5–11.
25. Радыгина С.В., Кондратьев Н.В. Анализ программ стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» с точки зрения развития предпринимательской деятельности (на примере вузов Приволжского Федерального округа). Технологическое предпринимательство: тренды и перспективы развития. Сб. мат. Междунар. науч.-практ. конф. Ижевск: УдГУ; 2023:149–155.
26. Tritasmoro I.I., Ciptomulyono U., Dhewanto W., Taufik T.A. Determinant factors of lean start-up-based incubation metrics on post-incubation start-up viability: Case-based study. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 2024;15(1):178–199. DOI: 10.1108/JSTPM-12-2021-0187
27. Kušević B. Mentoring research projects in the Croatian higher education document framework. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 2025;14(1):86–102. DOI: 10.1108/IJMCE-11-2023-0109

REFERENCES

1. Hoai S.B., Thi B.H., Lan P.N., Tran T. A bibliometric analysis of cultural and creative industries in the field of arts and humanities. *Digital Creativity*. 2021;32(4):307–322. DOI: 10.1080/14626268.2021.1993928
2. Ambarova P.A., Shabrova N.V. Measures to support students' research activities and scientific mentoring in Russian universities. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2024;33(10):60–82. (In Russ.). DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-10-60-82
3. Zavarzina L.E. Traditions of the Russian higher school in spiritual and moral education and mentoring student youth. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Problemy vysshego obrazovaniya = Proceedings of Voronezh State University. Series: Problems of Higher Education*. 2023;(3):96–100. (In Russ.).
4. Silkina N.V., Zhukovskaya M.A. Methodologic approaches to conception of pedagogical tradition. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya = The World of Science, Culture and Education*. 2011;(4–1):28–33. (In Russ.).
5. Velieva S.V. Mentoring as a tool for professional adaptation of a young higher school teacher. *Teleskop: zhurnal sotsiologicheskikh i marketingovykh issledovaniy = Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*. 2023;(3):14–18. (In Russ.). DOI: 10.24412/1994-3776-2023-3-14-18
6. Mukhametzyanova F. Sh., Islanova N.N. Mentoring as a mechanism to support professional development of teachers. *Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya = World of Science. Pedagogy and Psychology*. 2020;8(5). URL: <https://mir-nauki.com/PDF/12PDMN.520.pdf> (accessed on 05.01.2025). (In Russ.).
7. Dmitrova A.V. Forms of mentoring in Russian higher education. *Baltiiskii gumanitarnyi zhurnal = Baltic Humanitarian Journal*. 2024;13(4):29–32. (In Russ.).
8. Lucas-Thompson R.G., Miller R.L., Moran M.J., et al. “Scaling out” a mindfulness-based intervention through a youth mentoring program: Preliminary evidence for feasibility, acceptability, and efficacy. *Mindfulness*. 2024;15(4):872–888. DOI: 10.1007/s12671-024-02334-5
9. Levchenko A.O. The influence of internalization and externalization on people's behavior and actions. *Simvol nauki: mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal = Symbol of Science: International Scientific Journal*. 2018;(8):100–102. (In Russ.).
10. Anisimova N.A. Education of students with special adaptive capabilities in higher education. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Gumanitarnye nauki = Modern*

- Science: Actual problems of Theory and Practice. Series: Humanities.* 2020;(11–2):5–8. (In Russ.). DOI: 10.37882/2223-2982.2020.11-2.02
11. Korneva S.N., Rybakova N.N. The mentoring model for professional growth of teachers. *Sovremennoe obrazovanie: aktual'nye voprosy i innovatsii.* 2023;(1):1–5. (In Russ.).
 12. Kostikova L.P., Alkove A.S., Fedotova O.S. Highly qualified personnel training: Scientific supervision or mentoring? *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of Modern Pedagogical Education.* 2023;(80–1):172–175. (In Russ.).
 13. Nuis W., Segers M., Beusaert S. Measuring mentoring in employability oriented higher education programs: Scale development and validation. *Higher Education.* 2024;87(4):899–921. DOI: 10.1007/s10734-023-01042-8
 14. Hagler M.A., Christensen K.M., Rhodes J.E. A longitudinal investigation of first-generation college students' mentoring relationships during their transition to higher education. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice.* 2021;25(4):791–819. DOI: 10.1177/15210251211022741
 15. Nugumanova L.N., Shaikhutdinova G.A., Yakovenko T.V. Mentoring as a modern model of increasing the qualification of teachers in additional professional education. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of Modern Pedagogical Education.* 2019;(64–3):182–185. (In Russ.).
 16. Voskresenko O.A., Sergeeva S.V., Dianova Yu.A. Project mentoring as a phenomenon of productive education in higher school. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii = Modern High Technologies.* 2023;(10):96–100. (In Russ.). DOI: 10.17513/snt.39798
 17. Gindes E.G., Troyan I.A., Kravchenko L.A. Mentorship in higher education: A concept, a model and development prospects. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia.* 2023;32(8–9):110–129. (In Russ.). DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129
 18. Ambarova P.A., Shabrova N.V. Institutional models of scientific mentoring for Russian university students: Organizational and managerial aspects. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis.* 2023;27(3):5–16. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2023.03.019
 19. Ladilova N.A., Mishina I.A. Mentoring in Russia: From the origins to the present. Moscow: Academy of the Ministry of Education of Russia; 2023. 223 p. (In Russ.).
 20. Shaymieva E. Sh., Gumerova G.I. Creative industries' startups: Characteristics and development programs. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy.* 2023;17(5):1523–1550. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.17.5.117817
 21. Goh E., Richardson S. Developing effective mentoring programs in hospitality higher education: A practical perspective using the mentoring framework. *Journal of Teaching in Travel & Tourism.* 2024;24(2):179–188. DOI: 10.1080/15313220.2024.2304748
 22. Akhmetova D.Z., Timiryasova A.V., Morozova I.G., Zharinov A.V. Digital technologies in the context of innovative development of inclusive education. *Revista Conrado.* 2024;20(98):330–336. URL: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v20n98/1990-8644-rc-20-98-330.pdf>
 23. Tyurchev K.S., Milova K.E. What does a startup need? Regional factors of small technology business development in Russia. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public administration. E-Journal.* 2024;(105):207–231. (In Russ.). DOI: 10.55959/MSU 2070-1381-105-2024-207-231
 24. Radygina S.V. Creation of a technological entrepreneurship platform in higher education institutions: Trends and challenges. In: Technological and social entrepreneurship. Proc. Int. sci.-pract. conf. Izhevsk: "Udmurtskii universitet" Publ.; 2022:5–11. (In Russ.).
 25. Radygina S.V., Kondrat'ev N.V. Analysis of strategic academic leadership programs "Priority 2030" from the point of view of business development (on the example of universities in the Volga Federal District). In: Technological entrepreneurship: Trends and development prospects. Proc. Int. sci.-pract. conf. Izhevsk: Udmurt State University; 2023:149–155. (In Russ.).
 26. Tritasmoro I.I., Ciptomulyono U., Dhewanto W., Taufik T.A. Determinant factors of lean start-up-based incubation metrics on post-incubation start-up viability: Case-based study. *Journal of Science and Technology Policy Management.* 2024;15(1):178–199. DOI: 10.1108/JSTPM-12-2021-0187
 27. Kušević B. Mentoring research projects in the Croatian higher education document framework. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education.* 2025;14(1):86–102. DOI: 10.1108/IJMCE-11-2023-0109

ПРИЛОЖЕНИЕ / APPLICATION

Исследование проектной деятельности, стартап-движения как областей наставничества высшей школы в российском образовательном пространстве по группе ключевых слов «наставничество, высшая школа» /

Исследование / Research	Область наставничества/ уровень системы образования / Mentoring areas/ level of the education system	Методы наставничества/методические подходы наставничества / Mentoring methods/methodological approaches to mentoring
Заварзин Л.Э	Наставничество студенческой молодежи	Не рассматриваются
Велиева С.В.	Начинающий (молодой) преподаватель	Обучение действием и через действие; проектно-ориентированное обучение; программа личностного развития; модель вопрос-ответной эстафеты; модель программированного обучения; исследовательская и творческая модель реализации индивидуальной программы наставничества; проектная модель
Дмитрова А.В.	Наставничество в отечественных университетах, имеющих категории «федеральный» и «национальный исследовательский»	Реверсивное наставничество, бизнес-модель наставничества, многовариантные модели наставничества
Мухаметзянова Ф.Ш., Исланова Н.Н.	Непрерывное профессиональное образование педагогов	Интернет- и флеш-наставничество, скоростное, виртуальное и саморегулируемое, реверсивное, тьютерство, коучинг, сторрителлинг, балдинг и многие другие позволяют достигать необходимых результатов даже при отсутствии нужного объема ресурсов и недостаточной мотивации наставляемых, квалификацию которых по различным причинам необходимо изменить
Lucas-Thompson R.G., Miller, R.L., Moran, M.J. et al	Основное общее образование, среднее общее образование	Программы наставничества для молодежи «Вмешательства, основанные на осознанностях» (Mindfulness-Based Intervention, MBIs)
Анисимова Н.А.	Высшее образование	Первый этап: диагностическо-оценочное направление. Задача: определение траектории, стратегии наставника при проектировании и реализации индивидуальной образовательной программы студента с ограниченными возможностями здоровья. Второй этап: проектный. Разработка комплекса средств и процедур сопровождения конкретного студента или группы студентов, с учетом его (их) потребностей и возможностей. Третий этап: консультативное, равно как и информационно-просветительское, коррекционно-развивающее наставничество и иные его направления

Источник / Source: Составлено авторами на основе [2, 4, 5, 7, 9] / compiled by the authors based on [2, 4, 5, 7, 9]

Примечание / Note: а – упоминание в источнике данных составляющих / mention in the source of these components

Таблица 1 / Table 1

Research of project activities, startup movement as areas of mentoring of higher education in the Russian educational space by the group of keywords “Mentoring models, higher education”

Сущность наставничества / The essence of mentoring	Наставничество высшей школы: проектная деятельность, стартап-движение ^a / Mentoring in Higher Education: Project Activities, Startup Movement ^a		
	Проектная деятельность	Стартап-движение	Результативность наставничества проектной деятельности, стартап-движения
Взаимосвязь с образованием, опора на традиции духовно-нравственного воспитания	Нет	Нет	Нет
Оказание пролонгированной упреждающей и оперативной помощи молодому педагогу в постижении, творческом осмыслении и внедрении в практику образовательной организации успешного педагогического опыта	Да	Нет	Нет
Понимание наставничества как образовательной технологии, характерной для федеральных университетов; подчеркивает системность и многомерность данного феномена	Нет	Нет	Нет
Образовательный ресурс, позволяющий формировать мягкие навыки наставников благодаря модели непрерывного профессионального образования педагогов	Упомянется	Нет	Нет
Наставничество (поддержка) подростков – учащихся школ, колледжей с уязвимостью психического здоровья	Не рассматриваются		
	Индивидуально, согласно траектории развития (состояния здоровья) студента с особыми адаптивными возможностями	Не рассматриваются	

Исследование проектной деятельности, стартап-движения как областей наставничества высшей школы в российском образовательном пространстве по группе ключевых слов: «модели наставничества, высшая школа» /

Исследование / Research	Уровень образования / Level of education	Модели наставничества / Mentoring methods/	
Корнева С.Н., Рыбакова Н.Н.	Основное общее образование, среднее общее образование	«студент – учитель», «учитель – учитель»	
Костикова Л.П., Ольков А.С., Федотова О.С	Высшее образование	«научный руководитель – аспирант (адъюнкт)»	
Nuis W., Segers M., Beusaert S.	Высшее образование	«вуз – выпускник – трудоустройство»	
Hagler M.A., Christensen K.M., Rhodes J.E.	Высшее образование	«студент колледжа – студент университета»	

Источник / Source: Составлено авторами на основе [10, 11, 12, 13] и Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/1a45a123ee3e2f6e74cac4d567d8881ba35fb291/ / Compiled by the authors based on [10, 11, 12, 13] and the Federal Law of 29.12.2012 No. 273-FZ "On Education in the Russian Federation".

Примечание / Note: а – упоминание в источнике данных составляющих / mention in the source of these componen

Таблица 2 / Table 2

**Research of project activities, startup movement as areas of mentoring
of higher education in the Russian educational space by the group
of keywords "mentoring, higher education"**

Мероприятия в рамках моделей наставничества / Activities within the framework of mentoring models /	Наставничество высшей школы: проектная деятельность, стартап-движение ^а / Mentoring in Higher Education: Project Activities, Startup Movement ^а		
	Проектная деятельность	Стартап-движение	Результативность наставничества проектной деятельности, стартап-движения
Педагогическая мастерская для молодых педагогов; зональный семинар с участием учителей-предметников физико-математического цикла (математика, физика, информатика); практико-ориентированный семинар заместителей директоров по воспитательной работе; методический фестиваль учителей информатики; единая методическая неделя для учителей Буинского муниципального района	Не рассматриваются		
Развитие научных школ; научно-методические пособия по подготовке диссертаций; консультирование членов диссертационных советов, научных руководителей со стороны экспертов ВАК	Исследование в рамках аспирантуры (адъюнктуры) как проект	Не рассматривается	– Публикации РИНЦ, ВАК; – навыки работы с базами данных РИНЦ, e-library и др.; – овладение понятийным аппаратом как условия исследования
Развитие анкеты (опросника) на основе надежной теоретической базы в качестве надежного для различных подгрупп населения в сфере высшего образования	Трудоустройство выпускников	Не рассматривается	Доверие и доступность, эмоциональная поддержка, сетевая поддержка, поддержка автономии, сходство и эмпатия
Наставническая сеть от колледжа (школы) – наставническая сеть университета	Первый год обучения в университете студента колледжа	Не рассматривается	– Сформированное доверие к наставникам колледжа (школы); – формирование доверия к наставникам университета

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Гюзель Исаевна Гумерова — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры общего и проектного менеджмента, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Guzel I. Gumerova — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Prof. of the Department of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-5198-7576>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

GIGumerova@fa.ru



Эльмира Шамилевна Шаймиева — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления, Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова (ИЭУП), Казань, Российская Федерация

Elmira Sh. Shaimieva — Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Prof. of the Department of Management, Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov (IEML), Kazan, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-9588-0199>

shaimieva@ieml.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 17.02.2025; после рецензирования 26.02.2025; принята к публикации 15.05.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 17.02.2025; revised on 26.02.2025 and accepted for publication on 15.05.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-167-176

УДК 331.1(045)

JEL C53, O15

Обоснование системы показателей оценки транспортно-логистического потенциала водного транспорта региона

В.С. Чеботарев^а, О.Л. Морозов^б, Д.В. Назарычев^с,^а Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород, Российская Федерация;^{б,с} Нижегородская академия МВД России, Нижний Новгород, Российская Федерация**АННОТАЦИЯ**

В статье рассматриваются вопросы обоснования системы показателей оценки транспортно-логистического потенциала водного транспорта региона. **Актуальность** данной проблемы обусловлена недостаточной проработкой аргументации и отсутствием полного набора цифровых индикаторов, характеризующих данную сферу экономической деятельности. **Целью** исследования стала выработка предложений по организации основанного на математическом инструментарии многокомпонентного мониторинга реального положения дел в сфере водного транспортного комплекса с учетом направлений его развития. В качестве **методологического аппарата** в ходе работы был использован математический анализ. Эмпирической основой послужили научные труды известных ученых-экономистов. **Результатом** исследования стала разработка трехкомпонентной модели транспортно-логистического потенциала водного транспортного комплекса региона, позволяющей рассчитать итоговый показатель – его интегральную оценку, которая будет полезна для дальнейшего теоретического анализа. Также она может быть использована органами исполнительной власти субъектов РФ для принятия оперативных управленческих решений. **Ключевые слова:** математические характеристики; многокомпонентный мониторинг; транспортно-логистический потенциал; водный транспорт; регион; коэффициент; интегральная оценка; портовая инфраструктура; портово-промышленная, индустриальная, дистрибуционная компоненты

Для цитирования: Чеботарев В.С., Морозов О.Л., Назарычев Д.В. Обоснование системы показателей оценки транспортно-логистического потенциала водного транспорта региона. *Управленческие науки = Management sciences*. 2025; 15(2):167-176. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-167-176

ORIGINAL PAPER

Substantiation of an Indicator System for Assessing the Transport and Logistics Potential of Regional Water Transport

V.S. Chebotarev^а, O.L. Morozov^б, D.V. Nazarychev^с^а Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod, Russian Federation;^{б,с} Nizhny Novgorod academy of the Ministry of the Interior of Russia, Nizhny Novgorod, Russian Federation**ABSTRACT**

The article discusses the issues of substantiation of the system of indicators for assessing the transport and logistics potential of regional water transport. The relevance of this problem is due to the insufficient elaboration of the rationale and the absence of a comprehensive set of quantitative indicators characterizing this sector of economic activity. The objective of the study is to develop proposals for organizing a multicomponent monitoring system based on mathematical tools to accurately reflect the current state of the water transport complex, considering its development directions. Mathematical analysis was used as the primary methodological approach. The empirical foundation of the study comprises scientific works of prominent economists. The main outcome is the development of a three-component model of the transport and logistics potential of the regional water transport complex, enabling the calculation of a composite indicator – its integral assessment – which is valuable for further theoretical

© Чеботарев В.С., Морозов О.Л., Назарычев Д.В., 2025

analysis. This model can also be used by executive authorities of Russian Federation regions for making prompt management decisions.

Keywords: mathematical characteristics; multicomponent monitoring; transport and logistics potential; water transport; region; coefficient; integrated assessment; port infrastructure; port-industrial, industrial, distribution components

For citation: Chebotarev V.S., Morozov O.L., Nazarychev D.V. Substantiation of an indicator system for assessing the transport and logistics potential of regional water transport. *Upravlencheskie nauki = Management sciences*. 2025; 15(2):167-176. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-167-176

ВВЕДЕНИЕ

Изучению математических характеристик состояния транспортной инфраструктуры региона, на территории которого находятся водные артерии и морские акватории, посвящены фундаментальные изыскания таких видных ученых, как А. М. Андронов [1], Г. А. Гольц [2], И. В. Максимей [3], С. А. Тархов [4]. Впоследствии их труды были структурированы с типологической и методологической сторон А. Н. Киселенко, Н. А. Тарабукиной, Е. Ю. Сундочковым и др. [5].

Базисом проводимых аналитических операций стали такие методы, как количественное описание изучаемых явлений с позиции статистики, оценка связей между несколькими переменными с использованием математических моделей, изучение закономерностей случайных явлений и т. п. Исследователями были сделаны выводы, содержащие оценку рациональности как освоения инвестиционных средств (направленных на совершенствование транспортной системы региона), так и формирования грузовых и пассажирских перевозок (с учетом плотности населения на территории отдельно взятого субъекта Российской Федерации) и др.

Вместе с тем проблеме многокомпонентного мониторинга реального положения дел в сфере водного транспортного комплекса и направлений его развития на основе математического инструментария в настоящее время не уделяется должного внимания.

Изучение причин и условий, влияющих на использование логистических возможностей этого транспортного кластера, позволяет выявить основные направления его жизнедеятельности:

- портово-промышленное;
- индустриальное;
- дистрибуционное.

В целях поиска ключевых подходов и инструментов для определения уровня рентабельности водного транспорта региона целесообразно

применить универсальное понятие, которое бы затрагивало все вышеперечисленные направления, например, «транспортно-логистический потенциал», которое не стоит считать аналогом термина «транзитный потенциал». Их, безусловно, следует различать и отделять друг от друга.

Второе из вышеприведенных понятий максимально точно описали в своем труде Н. Г. Кудряшов, А. А. Нечай [6], представив «транзитный потенциал как допустимое объединение собственных ресурсов и возможностей по сопровождению грузопотоков и пассажирских рейсов, проходящих по внутривосударственным маршрутам». При этом приоритетом остается генерация перечня сервисных предложений по транспортной логистике.

В связи с этим становится очевидно, что рассматриваемые категории имеют различную природу. Коренное расхождение состоит главным образом в позиционировании транспортно-логистического потенциала как совокупности ресурсов и возможностей, относящихся к объекту регионального значения.

Транзитный потенциал в свою очередь основывается на межсубъектном и транснациональном векторах функционирования.

В связи с этим в качестве объекта исследования в статье рассматривается именно транспортно-логистический потенциал водного транспортного комплекса региона.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Авторами исследования предлагается применить используемую в экономико-математических теориях (в том числе А. А. Чалиевым [7]) трехуровневую систему эвальвации.

В парадигме этой модели оценки мощному (устойчивому) транспортно-логистическому потенциалу водного транспортного комплекса региона соответствуют математические характе-

ристики, расположенные в рамках естественных¹ цифровых индикаторов при тенденции к росту.

Что касается слабого (неустойчивого) потенциала, то в этом случае числовые выражения выходят за границы этих рамок при стремлении к снижению.

Таким образом, именно многокомпонентный анализ трех вышеназванных направлений может обеспечить возможность объективной характеристики водного транспортного комплекса региона и проведение рейтинговой оценки субъектов РФ с учетом состояния их транспортно-логистического потенциала.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ проблемы

Административные территории с преобладающим транспортно-логистическим потенциалом, очевидно, одними из первых должны претендовать на освоение государственных и коммерческих инвестиций, а также интеграцию транспортных систем путем применения искусственного интеллекта и автоматизации производственных процессов, поскольку эти регионы ожидаемо могут стать локомотивами инновационного развития всех отраслей хозяйственной жизни.

В свою очередь, местности, не обладающие таким потенциалом, могут постараться улучшить свои эконометрические показатели за счет участия в реализации различных государственных

программ по формированию территорий опережающего социально-экономического развития (ТОР или ТОСЭР), где применяются преференциальные подходы к ведению экономической деятельности, облегченные регистрационные правила, а также иные льготы.

При подборе алгоритма оценивания транспортно-логистического потенциала водной инфраструктуры того или иного субъекта Российской Федерации определяющим фактором будет выделение ряда характеристик, максимально полно отражающих ее состояние.

Для этого авторами настоящей статьи была изучена степень разработанности данной темы другими исследователями. В результате проведенного анализа научных трудов [8–11] было установлено, что систему водного транспорта в зависимости от состояния ее потенциала можно рассматривать:

- в межрегиональном и межгосударственном аспектах, то есть на макроуровне;
- в региональном аспекте, то есть на мезоуровне.

Примечательны идеи теоретической проработки подхода к оценке транспортного потенциала системы региона, которой посвящены научные труды ряда ученых, в том числе О. Н. Ларина, Э. Р. Латыпова, В. В. Вязовского, Л. П. Кириченко и др. [10, 12–16]. Эти авторы анализируют вопросы воздействия внешних и внутренних причин и оптимизации порядка создания логистической инфраструктуры территории, используя метод решения задач, основанный на вычленении наиболее эффективных способов раздела указанной проблемы (морфологических

¹ Естественные показатели представляют собой данные, соответствующие оптимизированным условиям в том или ином значимом отрезке времени.

Таблица / Table

Классификация компонент оценивания транспортно-логистического потенциала водного транспортного комплекса региона / Classification of components for assessing the transport and logistics potential of regional water transport complex

Наименование / Name	№	Группа компонент / Component group
Транспортно-логистический потенциал водного транспортного комплекса региона	1	Портово-промышленная
	2	Индустриальная
	3	Дистрибуционная

Источник / Note: составлено авторами / compiled by the authors.

признаков) с целью определения их комбинированных совокупностей. Анализируя перечень предпосылок, влияющих на системообразующие отрасли водного транспортного комплекса того или иного субъекта федерации, можно выделить компоненты, которые целесообразно применять при его оценивании. Предлагается задействовать три категории индикаторов (см. таблицу).

Очевидно, что представленные в таблице группы имеют устойчивые связи и так или иначе влияют одна на другую — к примеру, портово-промышленная компонента — на индустриальную и наоборот. Указанное обстоятельство позволяет выдвинуть тезис об их взаимной корреляции, что необходимо учитывать в дальнейших расчетах.

Выбрав три основные компоненты транспортно-логистического потенциала, определяем в каждой фракции заглавный показатель, исходя из особенностей состояния и развития транспортной сферы в целом и ее воздействия на экономическую жизнь региона и государства.

Базисной площадкой для выявления числовых характеристик оценивания выступит симбиоз аналитического, эвристического и экспериментального методов, основанных на совокупности имеющихся массивов информации о количественных и качественных параметрах, (сведенных, в том числе, в соответствующие отчеты).

Обязательными требованиями при определении ключевого параметра будут:

- императив о равнонаправленности: рост тотального цифрового выражения выделенного индикатора указывает на общее повышение потенциала;
- предписание о лимитированном максимальном значении в верхнем пределе: в последующих расчетах рационально руководствоваться лишь характеристиками с некоей конечной величиной («потолком» верхнего значения).

Выполнение указанных условий необходимо в связи с тем, что выбранные цифровые показатели в дальнейшем будут интегрированы в единый итоговый индекс. Затем, при выведении конечного параметра этого объединенного маркера на заданном отрезке времени, станет возможным проведение корреляционного анализа состояния указанного транспортно-логистического потенциала и определение его трендов.

Обоснование предлагаемых показателей

Первая фракция индикаторов определяет портово-промышленную компоненту транспортного комплекса водных маршрутов субъекта страны. Это совокупность терминалов, зданий, сооружений, судов и оборудования, расположенных на территории морских или речных портов и используемых для осуществления деятельности по перемещению товаров и перевозке граждан.

Используя эти показатели, можно оценить уровень конкурентоспособности водной инфраструктуры, которая в состоянии не только удовлетворить требования отечественных клиентов и иностранных транзитеров, но и обеспечить российскому морскому и речному флоту достижение мировых стандартов и соответствующей прибыльности.

Изучение источников, посвященных данной теме, говорит о высоком уровне работ, выполненных российскими учеными — Ю.А. Лепехиной, Е.Д. Пасюк, М.И. Классовской [17] и др.

Сегодня определяющим фактором совершенствования гидротехнических сооружений причалов представляется интеграция в их функционирование IT-процессов, для чего требуются как крупные капиталовложения, так и подготовленные кадры [17].

Из-за специфики деятельности причальную систему можно представить в виде системы массового обслуживания, где потребители стоят в очереди на получение погрузочно-разгрузочной услуги (с учетом такой величины, как продолжительность ее оказания). Важно учитывать, что ее непредставление может быть обусловлено как превышением количества обращений (кораблей, стоящих в очереди) общего числа морских или речных причалов, так и предельной величиной цепочки ожидающих.

Число артелей (групп) такелажников ограничено объемом грузовых помещений судов, а также техническими возможностями проведения терминальных и складских операций.

В связи с этим ключевым индикатором в данной группе будет именно *скорость обслуживания*.

В целях понимания всех происходящих на причалах такелажных процессов целесообразно использовать систему уравнений и концепций для их описания и прогнозирования — ниже приведены относящиеся к ней авторские пояснения.

Усредненная величина интервала до начала погрузки (разгрузки) находится в прямой зависимости от периода терминальных работ и числа причальных сооружений для швартовки судов.

Средняя продолжительность нахождения запроса в очереди (длительность стоянки транспортного плавсредства у пристани или пирса) представляет собой сумму усредненной величины интервала до начала погрузки (разгрузки) и среднего временного отрезка, необходимого для проведения такелажных операций.

Очевидно, что как раз скорость обслуживания выступает здесь как индикатор, определяющий оценку потребителями работы всего причального оборудования.

Авторское предложение по выведению этого коэффициента основывается на том, что эта скорость должна быть прямо пропорциональна количеству задействованных артелей (групп) такелажников и причалов и обратно пропорциональна средней продолжительности нахождения запроса в очереди:

$$k_{\text{пп}} = \begin{cases} \frac{n}{t_{\text{нз}}} & \text{при } n = m \\ \frac{m}{t_{\text{нз}}} & \text{при } n > m \end{cases}, \quad (1)$$

где $k_{\text{пп}}$ — коэффициент портово-промышленной компоненты; n — общая численность морских или речных причалов; m — число артелей (групп) такелажников; $t_{\text{нз}}$ — средняя продолжительность нахождения запроса в очереди.

Ситуация, когда $m > n$, не учитывается в связи с экономической нецелесообразностью.

Числовые характеристики второй группы относятся исключительно к индустриальной компоненте циркулирования водного транспортного комплекса региона, непосредственно взаимодействующего со всеми областями народного хозяйства.

Ее характеристикой (без учета объема перемещаемой продукции) выступает *грузовой оборот*, т.е. суммированный объем экспедиционной деятельности по перемещению товарной массы, выраженный в тонно-километрах (Т*км).

Вместе с тем приходится признать, что этот критерий, скорее всего, будет неполным (необъективным) — в основном потому, что не учитывает периода транспортировки товаров и продукции

промышленного производства от производителя до конечного потребителя.

Проведя мониторинг научной литературы по теме исследования [6, 13, 14] и др., авторы настоящей статьи делают обоснованное заключение о заметном воздействии на хозяйственную деятельность субъекта Российской Федерации индустриальной характеристики водного транспортного комплекса и возможности его развития за счет перевозки грузов на международных маршрутах.

Вполне понятно, что промышленный потенциал морской и речной инфраструктуры любой территории находится в прямой зависимости от производимой ее предприятиями промышленной продукции, что находит свое отражение в общем объеме валового регионального продукта (ВРП) и, соответственно, в валовом внутреннем продукте (ВВП) всей страны.

ВРП — это критерий, представляющий собой разность между выпуском товаров и услуг и промежуточным потреблением и использующийся для измерения вклада в ВВП отдельного производителя, отрасли или сектора экономики. А. А. Нечай и Н. Г. Кудряшов [6] в целях общехозяйственного оценивания международных перевозок (вне зависимости от средств и способов передвижения) ввели критерий, показывающий оборот грузов в тонно-километрах, приходящийся на ВВП:

$$d_{\text{T}} = \frac{\sum QL}{\text{ВВП}}, \quad (2)$$

где Q — обобщенный вес перевозимых грузов по международным транспортным коридорам (МТК), проходящим по территории субъекта Российской Федерации; L — длина МТК в пределах конкретной административно-территориальной единицы государства; d_{T} — показатель оборота грузов в тонно-километрах, приходящийся на ВВП.

Таким образом, в целях оценивания индустриальной компоненты субъектного транспортно-логистического потенциала водного транспортного комплекса на основании всестороннего и объективного подхода (а также полученного критерия d_{T}), принимая во внимание особенности морских и речных перевозок грузов в каждом отдельно взятом регионе, вполне целесообразно оперировать таким критерием, как коэффициент индустриальной компоненты, показывающим

размер оборота грузов водного транспорта, приходящийся на долю транспорта в ВРП региона:

$$k_{и} = \frac{ГО_{А}}{d_{Т}ВРП}, \quad (3)$$

где $k_{и}$ — коэффициент индустриальной компоненты; $ГО_{А}$ — размер оборота грузов водного транспорта; $d_{Т}ВРП$ — доля транспорта в ВРП региона.

Критерий $k_{и}$, по мнению авторов, максимально полно отражает индустриальную компоненту водной транспортной отрасли на мезоуровне и подпадает под ранее обозначенные требования выбора количественных данных. В связи с этим он может быть применен в формируемой структуре оценивания.

Критерии третьей группы показывают состояние дистрибуционной деятельности в том или ином административно-территориальном образовании страны. Важность этой компоненты обусловлена сведениями о том, что в мировом масштабе доля затрат на логистику составляет 13–14% от ВВП. В Российской Федерации значение этого показателя выше — оно варьируется в пределах от 12 до 25% [18].

Мониторинг научных изысканий по тематике исследования дает основания утверждать, что термин «логистическая система региона» неотделим от понятия «логистический потенциал региона». Достаточно детально дистрибуционная активность и ее ключевые характеристики на мезоуровне были изучены Я. Ю. Павловой [19]. Путем изучения закономерностей статистического анализа социально-экономических явлений она выявила особо важные причины, воздействующие на рост дистрибуционной активности, рассматривая ее в региональном аспекте.

По данным Росстата ученая установила взаимную зависимость (определила коэффициенты корреляции) отличающихся друг от друга (и часто встречающихся в реальной действительности) критериев, а также посредством расчета весов этих факторов присвоила рейтинг каждому субъекту Российской Федерации [19] (4):

$$R_j = \sum_{j=1}^k r_j \beta_j, \quad (4)$$

где R_j — логистический рейтинг j -го региона России; r_j — место, занимаемое регионом в рей-

тинге Я. Ю. Павловой; β_j — «вес» факторов; k — количество выборки факторов.

Таким образом, для расчета третьего критерия, характеризующего дистрибуционную компоненту транспортно-логистического потенциала, вполне допустимо, по мнению авторов, использовать имеющийся вышеупомянутый рейтинг субъектов нашей страны по качеству условий для развития логистики.

Применение предложенной схемы ранжирования в формируемой методике оценивания транспортно-логистического потенциала не вступает в противоречие со вторым требованием к выбору критериев в связи с тем, что имеется сформированный рейтинг.

Вместе с тем специфическая особенность последнего заключается в том, что чем выше место в рейтинге, тем хуже условия для развития логистики в административно-территориальном образовании стран. Данное обстоятельство противоречит первому требованию выбора критериев.

Чтобы применить рейтинговый перечень Павловой в формируемой методике, требуется ее аккомодировать. В соответствии с приведенными аргументами третий критерий $k_{д}$ — коэффициент дистрибуционной компоненты, показывающий логистическую составляющую, транспортно-логистического потенциала водного транспортного комплекса региона с учетом формулы (4) будет иметь вид

$$k_{д} = \frac{1}{R_j}. \quad (5)$$

$k_{д}$ по сути отвечает как теории статистики (с применением стандартизированного коэффициента регрессии), так и экспертным оценкам, что, безусловно, укрепляет его непредвзятость.

ВЫВОДЫ

В результате проведенного исследования для оценивания транспортно-логистического потенциала водного транспортного комплекса административно-территориального образования страны выбраны три ключевых критерия:

- 1) $k_{ин}$ как портово-промышленная компонента;
- 2) $k_{и}$ в качестве индустриальной компоненты;
- 3) $k_{д}$ как дистрибуционная компонента.

Транспортно-логистический потенциал был представлен в виде трехкомпонентной моде-

ли, и его интегральная оценка (итоговый показатель) исчисляется как обобщенная величина выбранных критериев (квалифицирующих каждую фракцию компонент) с учетом их весовых коэффициентов:

$$\varphi = x_1 k_{пп} + x_2 k_{и} + x_3 k_{д}, \quad (6)$$

где φ — транспортно-логистический потенциал водного транспортного комплекса региона; x_1, x_2, x_3 — весовые коэффициенты.

$k_{пп}, k_{и}$ и $k_{д}$ максимально объективно характеризуют транспортно-логистический потенциал регионального водного транспортного комплекса, так как полноценно раскрывают его основные составляющие. Перспективное видоизменение сформированной модели предполагает конкретизацию удельных весов каждой из результативных компонент с апробацией предлагаемой методики на конкретных примерах в последующих работах авторов настоящего исследования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Андронов А.М. Статистические методы в проектировании и планировании работы аэропортов. Дис. ... докт. техн. наук. Рига, 1973. 326 с.
2. Гольц Г.А. Теоретические основы взаимосвязанного развития транспорта и расселения. Дис. ... докт. геогр. наук. М.: ИГАН; 1985. 340 с.
3. Максимей И.В., Левчук В.Д., Галушко В.Н., Могила В.С., Чечет П.Л. Имитационная модель технологических процессов на городском транспорте. *Информатика*. 2006;(2):124-134. URL: <https://inf.grid.by/jour/article/viewFile/698/636>
4. Тархов С.А. Пространственные закономерности эволюции транспортных сетей. Дис. ... докт. геогр. наук. М.: Ин-т географии РАН; 2002. 244 с.
5. Киселенко А.Н., Сундуков Е.Ю., Тарабукина Н.А., Киселенко А.А. Существующие подходы к моделированию развития транспортной системы региона. *Вестник ИБ*. 2009;(11):18-23.
6. Кудряшов Н.Г., Нечай А.А. Транзитный потенциал: сущность, факторы реализации, подход к оценке. *Журнал международного права и международных отношений*. 2012;(3):92-98.
7. Чалиев А.А. Совершенствование методологии оценки финансово-экономического потенциала жилищно-коммунальных предприятий. Дис. ... канд. экон. наук. Н. Новгород: ННГУ; 2007. 142 с.
8. Дунаева Н.О. Управление модернизацией транспортной инфраструктуры региона для реализации транзитного потенциала. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: ГУУ; 2009. 25 с.
9. Кулешова Т.В. Основы формирования системы программно-целевого управления транспортом региона. *Вестник СевГТУ. Серия: Экономика и финансы*. 2009;(98):67-71.
10. Ларин О.Н., Латыпов Э.Р., Вязовский В.В. Современные задачи развития транзитных пропускных возможностей транспортных систем. *Вестник Тихоокеанского государственного университета*. 2011;(3):57-62.
11. Селищев Е.Н. Оптимальная территориальная стратегия развития российского региона: современное состояние и географические приоритеты. *Ярославский педагогический вестник*. 2011;3(2):154-159.
12. Назарычев Д.В. Развитие транспортно-логистического потенциала автомобильного комплекса с учетом межрегиональной экономической дифференциации. Дис. ... канд. экон. наук. Н. Новгород: ННГУ; 2015. 183 с.
13. Ларин О.Н. Теоретические и методологические основы развития транзитного потенциала автотранспортных систем регионов (на примере Челябинской области). Дис. ... докт. техн. наук. М.: МАДИ (ГТУ); 2008. 490 с.
14. Ларин О.Н. Концепция транзитного потенциала транспортной системы. *Известия Челябинского научного центра УРО РАН*. 2006;(4):62-64.
15. Ларин О.Н. Методологические аспекты развития региональной транспортной сети. Проблемы эксплуатации и обслуживания транспортно-технологических машин. Мат. междунар. науч.-техн. конф. Ч. 2. Тюмень: ТюмГНГУ; 2007:13-16.

16. Кириченко Л.П. Факторы формирования и оценки конкурентоспособности транзитного потенциала региона (на примере Дальнего Востока РФ). Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Хабаровск: ДГУПС; 2007. 24 с.
17. Лепехина Ю.А., Пасюк Е.Д., Классовская М.И. и др. Организация транспортно-логистических услуг на морском транспорте. Чебоксары: Среда; 2022. 112 с.
18. Павлова Я. Эффективность региональной логистики. *Логистика*. 2013;(3):38-41.
19. Павлова Я.Ю. Оценка и формирование перспективных направлений развития региональной логистики в субъектах РФ. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: ГУУ; 2013. 28 с.

REFERENCES

1. Andronov A.M. Statistical methods in airport design and operation planning. Diss. Doct. Sci. (techn.). Riga, 1973. 326 p. (In Russ.).
2. Golts G.A. Theoretical foundations of the interconnected development of transport and settlement. Diss Doct. Sci. (geogr.). Moscow: Institute of Geography of the USSR Academy of Sciences; 1985. 340 p. (In Russ.).
3. Maksimey I.V., Levchuk V.D., Galushko V.N., Mogila V.S., Chechat P.L. Simulation model of technological processes on the urban transport. *Informatika = Informatics*. 2006;(2):124-134. URL: <https://inf.grid.by/jour/article/viewFile/698/636> (In Russ.).
4. Tarkhov S.A. Spatial patterns of evolution of transport networks. Doct. geogr. sci. diss. Moscow: Institute of Geography of the Russian Academy of Sciences; 2002. 244 p. (In Russ.).
5. Kiselenko A.N., Sundukov E. Yu., Tarabukina N.A., Kiselenko A.A. Existing approaches to modeling the development of a regional transport system. *Vestnik IB*. 2009;(11):18-23. (In Russ.).
6. Kudryashov N., Nechay A. Transit potential: Nature, realization factors, assessment approach. *Zhurnal mezhdunarodnogo prava i mezhdunarodnykh otnoshenii = Journal of International Law and International Relations*. 2012;(3):92-98. (In Russ.).
7. Chaliev A.A. Improving the methodology for assessing the financial and economic potential of housing and communal enterprises. Diss. Cand. Sci. (Econ). Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State University; 2007. 142 p. (In Russ.).
8. Dunaeva N.O. Managing the modernization of the region's transport infrastructure to realize transit potential. Cand. econ. sci. Synopsis. Moscow: State University of Management; 2009. 25 p. (In Russ.).
9. Kuleshova T.V. Fundamentals of program-targeted transport management system formation in the region. *Vestnik SevNTU. Seriya: Ekonomika i finansy*. 2009;(98):67-71. (In Russ.).
10. Larin O.N., Latypov E.R., Vyazovskiy V.V. Modern problems of the development of transport system transit freight capacity. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of PNU*. 2011;(3):57-62. (In Russ.).
11. Selishchev E.N. An optimal territorial strategy of the Russian region's development: A current state and geographical priorities. *Yaroslavskii pedagogicheskii vestnik = Yaroslavl Pedagogical Bulletin*. 2011;3(2):154-159. (In Russ.).
12. Nazarychev D.V. Development of the transport and logistics potential of the automotive complex, taking into account interregional economic differentiation. Diss Cand. Sci. (Econ). Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State University; 2015. 183 p. (In Russ.).
13. Larin O.N. Theoretical and methodological foundations for the development of the transit potential of regional transport systems (on the example of the Chelyabinsk region). Diss Doct. Sci. (Techn.). Moscow: MADI; 2008. 490 p. (In Russ.).
14. Larin O.N. Concept of the transit potential of a transport system. *Izvestiya Chelyabinskogo nauchnogo tsentra URO RAN*. 2006;(4):62-64. (In Russ.).
15. Larin O.N. Methodological aspects of regional transport network development. In: Issues in the operation and maintenance of transport-technological machines. Proc. Int. sci.-techn. conf. Pt. 2. Tyumen: Tyumen State Oil and Gas University; 2007:13-16. (In Russ.).

16. Kirichenko L.P. Factors of formation and assessment of the competitiveness of the transit potential of the region (on the example of the Russian Far East). Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Khabarovsk: Far Eastern State Transport University; 2007. 24 p. (In Russ.).
17. Lepekhina Yu.A., Pasyuk E.D., Klassovskaya M.I., et al. Organization of transport and logistics services in maritime transport. Cheboksary: Sreda; 2022. 112 p. (In Russ.).
18. Pavlova Ya. Efficiency of regional logistics. *Logistika = Logistics*. 2013;(3):38-41. (In Russ.).
19. Pavlova Ya. Yu. Assessment and formation of promising directions for the development of regional logistics in the constituent entities of the Russian Federation. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: State University of Management; 2013. 28 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ О АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Владислав Стефанович Чеботарев — доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник кафедры экономики и менеджмента, Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород, Российская Федерация
Vladislav S. Chebotarev — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Chief Researcher of the Department of Economics and Management, Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-2913-2360>
 vschebotarev@rambler.ru



Олег Леонидович Морозов — кандидат экономических наук, заместитель начальника (по научной работе), Нижегородская академия МВД России, Нижний Новгород, Российская Федерация

Oleg L. Morozov — Cand. Sci. (Econ.), Deputy Head (for Scientific work), Nizhniy Novgorod academy of the Ministry of the Interior of Russia, Nizhny Novgorod, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0001-6526-2755>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:
 morozoole@yandex.ru



Дмитрий Валерьевич Назарычев — кандидат экономических наук, доцент, начальник кафедры финансов, налогов и кредита учебно-научного комплекса противодействия экономическим и налоговым преступлениям, Нижегородская академия МВД России, Нижний Новгород, Российская Федерация

Dmitry V. Nazarychev — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Department of Finance, Taxes and Credit of the educational and Scientific complex for countering Economic and Tax Crimes, Nizhniy Novgorod academy of the Ministry of the Interior of Russia, Nizhny Novgorod, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0003-4580-8823>
 dnazarychev@mail.ru

Заявленный вклад авторов:

В.С. Чеботарев — разработка концепции статьи, формулировка гипотезы исследования, интерпретация полученных результатов.

О.Л. Морозов — постановка проблемы, подбор источников, критический анализ литературы, разработка структуры модели, формирование выводов.

Д.В. Назарычев — обоснование выбора показателей, разработка схемы расчетов, анализ теоретических положений по теме исследования.

Authors' declared contribution:

V.S. Chebotarev – development of the concept of the article, formulation of the research hypothesis, interpretation of the results.

O.L. Morozov – problem statement, selection of sources, critical analysis of literature, development of model structure, drawing conclusions.

D.V. Nazarychev – substantiation of the choice of indicators, development of a calculation scheme, analysis of theoretical provisions on the research topic.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 14.04.2025; после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 27.05.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 14.04.2025; revised on 12.05.2025 and accepted for publication on 27.05.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript