

ISSN 3033-7216

ВЕСТНИК РГГУ

Серия

«Экономика и управление»

Научный журнал

RSUH/RGGU BULLETIN

“Economics and Management”

Series

Academic Journal

Основан в 1996 г.
Founded in 1996

2
2026

RSUH/RGGU BULLETIN. “Economics and Management” Series

Academic Journal

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

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

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

Economics

5.2.1. Economic theory

5.2.4. Finance

5.2.5. World economy

5.2.6. Management

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

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

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

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

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

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

e-mail: ynic2010@mail.ru

ВЕСТНИК РГГУ. Серия «Экономика и управление»

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год.

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

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

Экономика

5.2.1. Экономическая теория

5.2.4. Финансы

5.2.5. Мировая экономика

5.2.6. Менеджмент

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

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

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

Адрес редакции: 125047, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ
Тверской, Миусская пл., д. 6, стр. 6

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: unic2010@mail.ru

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

Editor-in-chief

D.V. Bobrov, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

Editorial Board

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

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

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

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

I.Yu. Il'ina, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

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

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

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

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

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

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

Executive editors

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

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

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Главный редактор

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

Редакционная коллегия

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ответственные за выпуск

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

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

Contents

Management

- Sergei N. Bol'shakov, Yuliya M. Bol'shakova*
On the issue of conceptualization of “new urbanism”
managing the development of modern cities 8
- Olga Yu. Myasnikova, Nikita D. Myasnikov*
Digital human resources management tools
in the modern world: from automation
to strategic partnership 21
- Olga L. Sedova*
Human resources for ensuring technological sovereignty
and leadership: challenges and solutions 35
- Tamari M. Alieva*
Modern approaches to internal employee resource
mobilization at domestic enterprises 51

Economy

- Natalia A. Volgina*
China's integration into the world economy
in the context of global value chains 62
- Roman O. Malinovsky, Aleksandr Yu. Anisimov*
Features of the process of formation and implementation
of anti-crisis strategy for managing
a food industry enterprise 74
- Natalya Yu. Sopilko, Andrey Yu. Gavrish*
Research of the mechanism modeling methodology
of the scientific and organizational design
of management systems in the construction industry 87
- Lyudmila N. Korshunova*
Enhancing industrial production efficiency
through the implementation of green economy
principles 98
- Ekaterina M. Medyakova, Oksana D. Pritula*
Financial culture as a factor in the development
of creative industries in urban space 117
- Anna V. Mukhacheva*
Socio-economic development of Russian
regions in the context of the digital economy 136

Содержание

Управление

<i>Сергей Н. Большаков, Юлия М. Большакова</i> Концептуализация «нового урбанизма» и управление развитием современных городов	8
<i>Ольга Ю. Мясникова, Никита Д. Мясников</i> Цифровые инструменты управления персоналом в современных условиях: от автоматизации к стратегическому партнерству	21
<i>Ольга Л. Седова</i> Кадры для обеспечения технологического суверенитета и лидерства: проблемы и пути решения	35
<i>Тамари М. Алиева</i> Современные подходы к мобилизации внутренних резервов человеческих ресурсов отечественных предприятий	51

Экономика

<i>Наталья А. Волгина</i> Интеграция Китая в мировую экономику в контексте глобальных цепочек стоимости: методологические положения	62
<i>Роман О. Малиновский, Александр Ю. Анисимов</i> Особенности процесса формирования и реализации антикризисной стратегии управления предприятием пищевой промышленности	74
<i>Наталья Ю. Сопилко, Андрей Ю. Гавриш</i> Исследование методологии моделирования механизма НОП систем управления предприятиями строительной отрасли экономики	87
<i>Людмила Н. Коршунова</i> Повышение эффективности промышленного производства через внедрение принципов «зеленой» экономики	98
<i>Екатерина М. Медякова, Оксана Д. Притула</i> Финансовая культура как фактор развития креативных индустрий в городском пространстве	117
<i>Анна В. Мухачёва</i> Социально-экономическое развитие регионов России в условиях цифровой экономики	136

Концептуализация «нового урбанизма» и управление развитием современных городов

Сергей Н. Большаков

*Российский государственный социальный университет
Москва, Россия, snbolshakov@mail.ru*

Юлия М. Большакова

*Государственная научно-техническая библиотека России
Москва, Россия, snbolshakov@mail.ru*

Аннотация. Статья посвящена концептуализации «нового урбанизма» в контексте управления развитием современных городов. Исследуя эволюцию урбанистической мысли от классических теорий Г. Зиммеля и Чикагской школы до современных пространственно-эмоциональных анализов, автор выявляет ключевые противоречия городского развития. Акцент делается на конфликте между запланированными преобразованиями и стихийными социальными практиками, а также на разрыве между идеализированными образами города (как пространства возможностей) и реальными проблемами социального неравенства, экологической уязвимости и функциональной сегрегации.

На основе анализа данных социологических опросов (ВЦИОМ) и международных кейсов (Берлин, Кёльн, Нью-Йорк) показана поляризация оценок городской среды в зависимости от возраста, пола и типа населенного пункта. В статье отмечается, что преодоление этих противоречий требует отказа от универсальных, часто евроцентричных подходов в пользу мультискалярных стратегий, признающих материальную и культурную гетерогенность пространства. «Новый урбанизм» рассматривается как практический инструмент, который, сочетая принципы уплотненной застройки, смешанного использования и создания пешеходных пространств, способен обеспечить более сбалансированное и устойчивое развитие. Ключевой вывод статьи заключается в необходимости трансформации градостроительной политики через вовлечение горожан в процесс совместного проектирования общественных пространств, что позволит превратить урбанизацию из стихийного процесса в управляемый проект по созданию инклюзивных и жизнеспособных сообществ.

Ключевые слова: урбанизация, территориальное планирование, городское развитие, новый урбанизм

Для цитирования: Большаков С.Н., Большакова Ю.М. Концептуализация «нового урбанизма» и управление развитием современных городов // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 8–20. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-8-20

On the issue of conceptualization of “new urbanism” managing the development of modern cities

Sergei N. Bol’shakov

*Russian State Social University
Moscow, Russia, snbolshakov@mail.ru*

Yuliya M. Bol’shakova

*State Scientific and Technical Library of Russia
Moscow, Russia snbolshakov@mail.ru*

Abstract. This article explores the conceptualization of “new urbanism” in the context of contemporary urban development management. Examining the evolution of urban thought from the classical theories of G. Simmel and the Chicago School to contemporary spatial-emotional analyses, the author identifies key contradictions in urban development. Emphasis is placed on the conflict between planned transformations and spontaneous social practices, as well as the gap between idealized images of the city (as a space of opportunity) and the real problems of social inequality, environmental vulnerability, and functional segregation.

Based on an analysis of sociological survey data (VCIOM) and international case studies (Berlin, Cologne, New York), the author demonstrates the polarization of assessments of the urban environment depending on age, gender, and settlement type. The author argues that overcoming these contradictions requires abandoning universal, often Eurocentric, approaches in favor of multiscale strategies that recognize the material and cultural heterogeneity of space. “New Urbanism” is viewed as a practical tool that, by combining the principles of dense development, mixed-use, and pedestrian-friendly spaces, can ensure more balanced and sustainable development. The key conclusion of the article is the need to transform urban planning policy by engaging citizens in co-design processes, which will transform urbanization from a spontaneous process into a managed project for creating inclusive and viable communities.

Keywords: urbanization, territorial planning, urban development, new urbanism

For citation: Bol’shakov, S.N. and Bol’shakova, Yu.M. (2026), “On the issue of conceptualization of ‘new urbanism’ managing the development of modern cities”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 2, pp. 8–20, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-8-20

В начале XX в. концепции выдающегося социолога Георга Зиммеля заложили основы урбанистического академического дискурса, оказав ключевое влияние на становление Чикагской школы урбанизма под руководством Роберта Парка. Как отмечает современный исследователь Мартина Лёв, развитие этого дискурса сегодня фокусируется на анализе социальных процессов в городском пространстве, включая структурное формирование действий, проекции смыслов через практики и их взаимосвязь с пространственной организацией. По ее мнению, пересечение урбанистических и пространственных теорий проявляется в изучении идентичности, территориального распределения и социальных различий [Löw, Knoblauch 2019].

Зиммель в своих работах подчеркивал, что современный город с его рационально-инструментальными отношениями и отчужденностью подавляет эмоционально-интимные связи, характерные для традиционных форм сообществ [Simmel 1908].

Чикагская школа, развивая идеи социальной дифференциации, акцентировала роль эмоций – таких как чувство единства или конкуренции – в формировании городского ландшафта, разделяющегося на престижные и маргинализованные зоны [Park 1984].

Однако современный эмоционально-пространственный анализ выходит за рамки позитивных саморепрезентаций городских акторов. Он исследует противоречивую динамику между запланированными преобразованиями и стихийными изменениями, инициируемыми эмоциональными реакциями. Например, взаимодействие с природой в урбанизированной среде может вызывать как эстетическое наслаждение, так и раздражение, приводя к непредсказуемым последствиям. Яркой иллюстрацией служит символ «одуванчика в асфальте»: его хрупкая красота со временем может трансформироваться в напоминание о конфликте между естественным и искусственным. Аналогично, проекты вроде берлинского Темпльхофер, где территория бывшего аэропорта была преобразована в общественное пространство, изначально позиционировались как платформа для межклассового и межкультурного диалога, но долгосрочные эффекты таких инициатив часто противоречат ожиданиям [Löw, Knoblauch 2019].

Теоретическая база этих исследований формируется в рамках дискуссии между социальным конструктивизмом, акцентирующим культурно-историческую обусловленность эмоций, и универсалистским подходом, ищущим общие паттерны эмоционального восприятия пространства. При этом современный урбанистический дискурс сталкивается с новыми вызовами. Рост мегаполисов, особенно в прибрежных зонах (прогнозируется 700 городов-

миллионников к 2030 г.), обострил вопросы экологической устойчивости и уязвимости перед климатическими изменениями. Парадоксально, но глобализация урбанизации сопровождается кризисом идентичности: традиционные концепции города как компактной агломерации теряют четкость, а уникальные культурно-политические особенности отдельных районов рискуют быть нивелированы универсальными подходами к планированию [Bukow 2022].

Таким образом, урбанистика сегодня балансирует между наследием классических теорий, анализом эмоционально-пространственной динамики и поиском ответов на вызовы стремительной трансформации городских ландшафтов.

Историко-географические особенности Амстердама, Берлина или Гарлема в Нью Йорке не могут быть просто выведены из других, более широких определяющих факторов процессов урбанизации. Еще одним примером является самобытная визуальная культура Леопольдвилья (позже Киншаса) в Бельгийском Конго конца 1950-х гг. В любой более широкой аналитической схеме исследований феномена роста городов необходимо учитывать различные пространственно-временные отношения урбанизации. Существует также опасность того, что предположение о том, что общество приближается к своего рода «полной урбанизации», приводит к игнорированию сохранения сельской местности как материального, если не символического, противовеса различным формам мегаполиса.

Децентрализация евроцентристских взглядов в рамках теории города требует мультискалярного подхода, который выдвигает на первый план различные формы материальной и культурной неоднородности пространства. Важно отметить, что акцент на капитале и исторической динамике урбанизации не исключает также выделения присущей городскому пространству неоднородности. Формирование городского пространства – это необязательно вопрос масштаба или топографии, а, скорее, результат различных концептуальных и аналитических точек зрения.

Крупные города, такие как Берлин, Париж, Гамбург, Милан, Кельн, а также множество небольших городов Европы являются примерами растущей привлекательности городского, мобильного, разнообразного и очень индивидуального образа жизни. Это касается всех стран мира. Это можно увидеть на примере молодежи, студентов, одиноких ярких личностей и индивидуумов и молодых семей, а также беженцев, каждый из которых хочет переехать в город, чтобы иметь возможность жить в комфортных городских условиях. И это применимо ко всем возрастным группам и любому

происхождению. Городской образ жизни в целом стал вездесущим нарративом, нарративом урбанизма. При этом ожидания новых возможностей и возможностей для лучшей жизни, большего признания собственных представлений о жизни и надежды на новые социальные возможности связаны с полюсом жизненных конструкторов.

Отказ от евроцентризма в урбанистике требует мультимасштабного подхода, акцентирующего материальную и культурную гетерогенность пространства. Даже при анализе роли капитала и исторической динамики важно признать, что городское пространство – не результат масштаба или топографии, а продукт множества концептуальных перспектив. Берлин, Париж, Гамбург, а также малые города Европы демонстрируют растущую привлекательность урбанизированного образа жизни, основанного на мобильности, разнообразии и индивидуализации. Эта тенденция глобальна: молодежь, студенты, мигранты и семьи стремятся в города в поисках возможностей для самореализации, превращая урбанизм в универсальный нарратив надежды на лучшую жизнь [Glaserfeld 2008, p. 43].

Однако между идеализированными «городскими возможностями» и реальностью нарастают противоречия. С одной стороны, города позиционируются как пространства свободы и инноваций, с другой – сталкиваются с экологическими кризисами, социальным неравенством и функциональной фрагментацией. Попытки классификации («Зеленый город», «Умный город») часто игнорируют урбанизацию как комплексный способ существования, объединяющий труд, быт, досуг и инфраструктуру. Вместо органичных сообществ создаются обезличенные жилые массивы – например, в кельнском пригороде Эренфельд 14 из 15 новых проектов представляют собой элитное жилье или офисные комплексы, не имеющие связи с подлинной городской жизнью [Bukow 2022].

В конечном итоге результаты городского развития преобразуются из политических идей в «устойчивые городские районы», в модели будущего, в т. ч. якобы устойчивые к изменению климата.

Например, в пригороде г. Кельна (ФРГ) Эренфельде в настоящее время существует 14 таких строительных проектов, 13 из которых находятся в руках инвесторов, специально позиционирующих себя как «городские» районы. По сути, это либо дорогие спальные территории, либо комплексы офисных зданий, не имеющие абсолютно никакого отношения к урбанизации как процессу положительной стратегии развития города.

Позиционирование и маркировка городов также осуществляется непосредственно на основе гражданских инициатив. Можно наблюдать, как горожане, предположительно давно обосновавшиеся, зачастую обладающие большим интеллектуальным, креативным и иным ресурсом, пытаются использовать стратегии политики идентичности, чтобы взять на себя право интерпретировать спровоцированные ими самими конфликты в городском сообществе. Что нередко дискредитирует все, что стоит на пути их понимания «хорошей жизни» – от бизнеса до «иностранных» ресторанов и «иностранного» образа жизни, который (по их субъективному восприятию) портит городской пейзаж. Любой горожанин, кто живет городским разнообразием, объявляется врагом урбанизации и дискредитируется как часть «иного» общества. В то же время подобные «идейные» креативные новички успешно капитализируют свои идеи как социально значимые и экологически ценные. В каждом городе есть бесчисленное множество примеров таких политически заряженных городских концепций идентичности. Недавняя общественная дискуссия в Кельне вокруг района Эйгельштайнфиртель служит характерным примером трансформации городских представлений об идентичности. Еще двадцать лет назад этот район воспринимался главным образом как район проживания иммигрантов.

В настоящее время, в условиях нарастающих проблем городского развития, социальных противоречий и экологических вызовов, урбанизация все чаще рассматривается как фундаментальный вопрос существования современного города. В этой связи особую актуальность приобретает комплексное и согласованное городское развитие, ориентированное на принципы устойчивой урбанизации. От эффективности таких решений во многом зависит способность городского сообщества отвечать на вызовы будущего.

Это включает в себя необходимость фокусирования городских исследований на междисциплинарном подходе, включение городской общественности в разработку направлений городского развития, учет горожан во всем их многообразии с точки зрения работы, проживания и сосуществования, а также инфраструктуры, культуры и образования.

В конечном счете речь идет об устойчивом сочетании повседневности и пространства, которое необходимо постоянно пересматривать и совершенствовать; о социальном формате качества жизни «городских сообществ».

Результаты социологического опроса относительно качества городской среды в России продемонстрированы в табл. 1.

Таблица 1

«В целом, как бы вы оценили качество городской среды
в вашем населенном пункте?»
(закрытый вопрос, один ответ, % от всех опрошенных, июль 2023)

Вариант ответа	Все опрошенные	Муж.	Жен.	18–24 года	25–34 года	35–44 года	45–59 лет	60 лет и старше
Определенно хорошее	21	18	24	14	20	24	20	24
Скорее хорошее	48	50	45	64	44	42	49	48
Скорее плохое	18	17	20	17	23	22	17	14
Определенно плохое	9	10	8	3	10	9	10	8
Не проживаю в городе / не могу ответить	1	1	1	0	1	0	1	2
Затрудняюсь ответить	3	4	2	2	2	3	3	4

Опубликовано на сайте ВЦИОМ, www.wciom.ru

Анализ данных таблицы позволяет сделать ряд выводов. В части гендерного аспекта: женщины чаще дают крайне позитивные оценки городской среды («определенно хорошее» – 24% против 18% у мужчин), но также чаще отмечают негатив («скорее плохое» – 20% против 17% у мужчин). Возможно, женщины более чувствительны к качеству среды (безопасность, доступность услуг, чистота), что приводит к поляризации оценок. Молодежь (18–24 года) демонстрирует наименьший уровень удовлетворенности городской средой: только 14% выбирают «определенно хорошее», тогда как 23% отмечают «скорее плохое». Старшее поколение (60+) чаще оценивает среду позитивно (24% – «определенно хорошее», 48% – «скорее хорошее»). Это может быть связано с адаптацией к текущим условиям или ностальгией по прошлому. Средние возрастные группы (35–59 лет) демонстрируют стабильно умеренные оценки, что отражает их практический опыт взаимодействия с городской инфраструктурой.

Таблица 2

«В целом, как бы вы оценили качество городской среды
в вашем населенном пункте?»
(закрытый вопрос, один ответ, % от всех опрошенных, июль 2023)

Вариант ответа	Все опрошенные	Москва и Санкт-Петербург	Города- миллионники	500–950 тыс.	100–500 тыс.	До 100 тыс.	Село
Определенно хорошее	21	48	15	20	20	13	18
Скорее хорошее	48	39	57	46	57	47	41
Скорее плохое	18	10	18	23	13	23	20
Определенно плохое	9	1	8	8	5	12	13
Не проживаю в городе/ не могу ответить	1	1	0	0	1	0	3
Затрудняюсь ответить	3	1	2	3	4	5	5

Опубликовано на сайте ВЦИОМ, www.wciom.ru

Анализ данных по различиям по типам населенных пунктов (таблица 2) подводит нас к следующим выводам. Москва и Санкт-Петербург лидируют по позитивным оценкам качества городской среды: 48% – «определенно хорошее». Это объясняется концентрацией ресурсов, развитой инфраструктурой и инвестициями в благоустройство. Города-миллионники демонстрируют парадокс: при высокой доле «скорее хорошее» (57%) только 15% выбирают «определенно хорошее». Возможно, жители мегаполисов сталкиваются с проблемами перегруженности, экологии и социального неравенства. В населенных пунктах до 100 тыс. и селах преобладают негативные оценки: 12% и 13% соответственно выбирают «определенно плохое» (против 1% в столицах), это связано с недостатком финансирования, упадком инфраструктуры и оттоком населения. Села выделяются высоким процентом затруднившихся ответить (5%), что может отражать низкую вовлеченность в оценку городской среды или отсутствие четких критериев для анализа.

Ключевые проблемы и противоречия качества городской среды, по нашему мнению, следующие. Наблюдается поляризация оценок. Разрыв между столицами и регионами усиливает социально-экономическое неравенство. Молодежь как наиболее мобильная группа выражает недовольство, что может стимулировать миграцию

в крупные города, усугубляя дисбаланс. Фиксируется парадокс «удовлетворенного большинства», даже при доминировании позитивных оценок значительная доля негатива (27%) указывает на системные проблемы. Респонденты отмечают недостаток зеленых зон, транспортные пробки, низкое качество ЖКХ. В малых городах – деградация общественных пространств и отсутствие рабочих мест. Маркерами «качества среды» выступают – для столиц ключевыми факторами могут быть доступность сервисов и культурных объектов, для малых городов и сел критичны базовые потребности: ремонт дорог, медицинская инфраструктура, экология.

Крупные города (особенно столицы) остаются центрами притяжения, но их рост сопровождается перенаселением и социальной напряженностью. Малые города и села требуют срочных мер поддержки для предотвращения депопуляции и улучшения качества жизни. Устойчивое развитие возможно только через баланс между глобальными трендами (smart city, «зеленые» технологии) и локальными потребностями.

Данные оценки респондентов вполне закономерны, поскольку уровень финансирования бюджетов муниципальных образований и системы местного самоуправления оставляет желать лучшего, так как большинство органов местного самоуправления не имеют средств к развитию городской среды и инфраструктуры, и планирование развития городов территорий без подключения к федеральным программам в рамках национального проекта «Улучшение качества среды» видится затруднительным.

Результаты исследований подводят ученых-урбанистов к необходимости понимания возрастающих расхождений между планированием развития процесса урбанизации и реальностью городской жизни как нарушения баланса городских сообществ. Это означает необходимость выработки подхода к развитию среды городов как всеобъемлющей, фундаментальной городской социальной проблеме. Это является амбициозным проектом, который означает смену парадигмы в местной политике. Но зачастую городские власти ограничиваются выборочными, избирательными мерами, сопровождающимися перспективой развития.

Следствием принимаемых решений становятся монофункциональные проекты, реализуемые без должного учета социального контекста. Несмотря на их техническую простоту и сравнительно низкие издержки реализации, такие подходы не способствуют снижению разрыва между ожиданиями горожан и действиями органов власти. Напротив, этот разрыв нередко усиливается. Для легитимации подобных мер им придается идеологическое обоснование, а сами они позиционируются как составляющие долгосрочных стратегий городского развития.

В то же время, как демонстрирует отечественная и зарубежная практика, города являются примерами того, что городское пространство и реальность городской жизни развиваются проблематично [Афанасьев 2022]. Городское пространство символизирует тенденции социального разделения, сегрегации и гомогенизации, роста оценки городской земли, недвижимости, «богатых» и «бедных» районов, «джентрификацию» и преобладание чисто коммерческих проектов. Все больше городские сообщества жалуются на растущую нехватку возможностей трудоустройства, исчезновение доступных магазинов, вывод муниципальных и других услуг из доступных мест. Социально-функциональное сочетание, типичное для полиса, находится под угрозой исчезновения, а жизненное пространство городов существенно дифференцируется. Город, дружелюбный к автомобилям, разрушил общественное пространство и уже давно стал большим экологическим бременем.

Концепция «нового урбанизма» – это инструмент городского и регионального планирования, который включает в себя все меры по сокращению процессов разрастания городов и строительству «неотрадиционных» кварталов с целью повышения качества жизни и сплоченности жителей.

Например, в последнее время в США возрастает численность малогабаритных зданий многофункционального назначения. В пригородных районах создаются целые кварталы с учетом нового урбанизма:

- региональные: освоение открытых пространств, последующее уплотнение уже застроенных территорий, создание парков;
- средний уровень микрорайона: создаются удобства для пешеходов, смешанное использование городских пространств с учетом неоднородности состава населения, плотности застройки.

Учет принципов «нового урбанизма», сочетающего в себе потребности граждан с существующими городскими условиями, формирует новые общественные пространства, и места оживляются. «Новый урбанизм» старается реагировать на городское пространство во всей его сложности и таким образом создает целостные решения.

Примером создания нового общественного пространства, отвечающего потребностям горожан, может служить граффити-пространство «Зал Славы Парижа» на улице Орденер. На протяжении многих лет оно остается местом встреч и творческой работы различных граффити-сообществ.

Хотя официально наносить изображения здесь разрешено всем желающим, пространство пользуется особой популярностью среди

опытных граффити-художников. Качество и художественные стили работ постоянно меняются и существенно различаются. Рядом с тщательно выполненными портретами могут появляться яркие и лаконичные надписи. Отсутствие жестких ограничений и преобладание свободной художественной практики придает этой территории особый характер, основанный на постоянном творческом самовыражении.

В Берлине выделяется своей популярностью альтернативный музей городского искусства: бывшая радиолокационная станция Тойфельсберга, которая привлекает художников стрит-арта и граффити. В дополнение к романтике руин станции Тойфельсберга есть синтез приключенческой игровой площадки, мусорной свалки и художественного фона. Временный арендатор создал крупнейшую граффити-галерею в Европе в сотрудничестве с художниками всех стран мира, у проекта нет общей концепции, но на площади 2400 квадратных метров, в открытом общественном пространстве самовыражаются известные художники стрит-арта и граффити, оставляя на стенах свои картины, произведения.

Интересным примером является проект «вязаное граффити» (yarn bombing), первоначально реализованный в Нью-Йорке американской художницей Леди Пинк. Она использовала трикотаж для оформления элементов городской среды, обвязывая малые архитектурные формы и стволы деревьев.

После того как граффити из андеграундной практики превратилось в признанную форму городского искусства, подобные проекты получили распространение и в других крупных городах США и Европы. Женщины-мастерицы начали использовать трикотаж для художественного оформления элементов городской архитектуры, малых скульптурных форм, деревьев и других объектов городской среды. Это направление получило название «ярнбомбинг» и стало одной из форм уличного искусства, связанной в том числе с репрезентацией женской идентичности и творческого самовыражения.

Леди Пинк, одна из наиболее известных представительниц нью-йоркского граффити-движения, была отмечена в 2010 году на выставке «Né dans la rue — Graffiti», проходившей в Фонде современного искусства Cartier в Париже.

В заключение хочется констатировать неизменность процессов развития урбанизации, формирования новых условий развития городов. Исследование показывает важность учета позиций городских сообществ, активных горожан и групп развития, задающих новые тренды развития городских пространств, формирующих креативные пространства, являющих собой местом притяжения

идей, бизнеса, экономики. Выработка совместной городской политики с учетом мнения горожан ведет не только к выработке городской политики удовлетворяющих мнений всех целевых аудиторий, но и к взаимной удовлетворенности.

Социологические исследования показывают важность качества городской среды, поскольку это определяет состояние социальной сферы горожан, уровень социального благополучия, что отражается на возможностях и перспективах развития процессов урбанизации в целом. Проведенное исследование, основанное на анализе мирового опыта, показало значение теории городских пространств и необходимость учета материальной и культурной неоднородности городской среды при разработке стратегий развития территорий.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости переориентации существующих подходов к городскому развитию на принципы устойчивого развития городских районов. В этой связи особое значение приобретают такие концептуальные модели, как «креативный город», «зеленый город» и другие современные подходы к организации городской среды.

Проведенный анализ также подтверждает значимость концепции «нового урбанизма» как инструмента городского и регионального планирования. Ее применение позволяет учитывать масштабы и особенности развития субурбанизированных территорий, а также мнение населения при принятии градостроительных решений, направленных на повышение качества городской среды и социального благополучия жителей.

Литература

- Афанасьев, Степанова 2022 – *Афанасьев К.С., Степанова Е.С.* Инициативное благоустройство в Санкт-Петербурге: от ЖКХ-арта к тактическому урбанизму // Интеракция. Интервью. Интерпретация. 2022. Т. 14. № 3. С. 124–153.
- Bukow 2022 – *Bukow Wolf-D.* Was ist Stadt? // Sub/urban. 2022. Bd. 10. S. 142–145. (Was ist Stadt? Was ist Kritik?)
- Glaserfeld 2008 – *Glaserfeld E. von.* Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme, 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2008.
- Löw, Knoblauch 2019 – *Löw M., Knoblauch H.* Die Re-Figuration von Räumen. Zum Forschungsprogramm des Sonderforschungsbereichs “Re-Figuration von Räumen”. Berlin, 2019. SFB 1265 Working Paper. № 1. 20 S.
- Park 1984 – *Park R.E., Burgess E.W., McKenzie R.D.* The city. Suggestions for the investigation of human behavior in the urban environment. Chicago: University of Chicago Press, 1984. 239 p.
- Simmel 1908 – *Simmel G.* Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Leipzig: Duncker & Humblot, 1908. 782 S.

References

- Afanasyev, K.S. and Stepanova, E.S. (2022), “Initiative Improvement in Saint Petersburg: From local community art towards tactical urbanism”, *Interaction. Interview. Interpretation*, vol. 1 (3), pp. 124–153.
- Bukow, W.-D. (2022), “Was ist Stadt? Beitrag zur Debatte ‘Was ist Stadt? Was ist Kritik?’”, *Sub/urban*, Bd. 10, S. 142–145.
- Glaserfeld, E. von (2008 [1997]), *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme*, 2nd ed., Suhrkamp, Frankfurt am Main, Germany.
- Löw M. and Knoblauch H., (2019), *Die Re-Figuration von Räumen. Zum Forschungsprogramm des Sonderforschungsbereichs “Re-Figuration von Räumen”, SFB 1265 Working Paper*, no 1.
- Park, R.E., Burgess, E.W. and McKenzie, R.D. (1984), *The city. Suggestions for the investigation of human behavior in the urban environment*, University of Chicago Press, Chicago, USA.
- Simmel, G. (1908), *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Duncker & Humblot, Leipzig, Germany.

Информация об авторах

Сергей Н. Большаков, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный социальный университет, Москва, Россия; 129226, Россия, Москва, ул. Вильгельма Пика, д. 4, стр. 1; snbolshakov@mail.ru

Юлия М. Большакова, кандидат политических наук, доктор философии (PhD), Государственная научно-техническая библиотека России, 123298, Москва, Россия, 3-я Хорошевская ул., д.17; snbolshakov@mail.ru

Information about the authors

Sergey N. Bolshakov, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State Social University, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 4, Wilhelm Pieck Street, Moscow, Russia, 129226; snbolshakov@mail.ru

Yuliya M. Bolshakova, Cand. of Sci. (Political Science), Dr. of Philosophy (PhD), State Scientific and Technical Library of Russia, Moscow, Russia; bldg. 17, 3rd Khoroshevskaya Street, Moscow, Russia, 123298; snbolshakov@mail.ru

Цифровые инструменты управления персоналом в современных условиях: от автоматизации к стратегическому партнерству

Ольга Ю. Мясникова

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

Никита Д. Мясников

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, mega.myasnikov2002@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается эволюция управления человеческими ресурсами в современных организациях: от решения HR-задач традиционными методами до автоматизации процессов взаимодействия в трудовом коллективе и трансформации внутренних бизнес-процессов, которая позволяет превращать такую кооперацию в стратегическое партнерство между сотрудниками в организации. Проведен анализ современных цифровых HR-технологий, в том числе с применением искусственного интеллекта, анализом больших данных, с внедрением облачных платформ и различных сервисов для эффективного взаимодействия между сотрудниками, которые меняют формат процессов подбора, адаптации, оценки, обучения и мотивации персонала. Особое внимание уделяется переходу HR-функции от административной роли к роли стратегического консультанта, способного влиять на бизнес-решения. Исследования доказывают, что внедрение цифровых решений позволяет не только повысить эффективность HR-процессов, но и улучшить качество аналитики и диагностики состояния человеческих ресурсов, прогнозировать кадровые риски и выстраивать индивидуальные траектории развития сотрудников. Выделены основные преимущества и недостатки применения цифровых технологий в бизнес-процессах организаций, которые позволяют оценить риски, связанные с трансформацией управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровизация бизнес-процессов, управление человеческими ресурсами, стратегическое партнерство, автоматизация HR-процессов, искусственный интеллект в управлении персоналом, цифровая трансформация

Для цитирования: Мясникова О.Ю., Мясников Н.Д. Цифровые инструменты управления персоналом в современных условиях: от автоматизации

к стратегическому партнерству // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 21–34. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-21-34

Digital human resources management tools in the modern world: from automation to strategic partnership

Olga Yu. Myasnikova

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

Nikita D. Myasnikov

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, mega.myasnikov2002@mail.ru*

Abstract. The paper examines the evolution of digital tools in human resource management, from solving HR process automation problems to their transformation into a key element of strategic partnerships between employees within an organization. It analyzes modern digital HR technologies, including the use of artificial intelligence, big data analysis, the introduction of cloud platforms, and various services for effective interaction between employees, which are transforming the processes of recruitment, onboarding, assessment, training, and motivation. Particular attention is paid to the transition of the HR function from an administrative role to that of a strategic consultant capable of influencing business decisions made using innovative methods and techniques. Research demonstrates that the implementation of digital solutions not only increases the efficiency of HR processes but also improves the quality of human resource analytics, predicts HR risks, and creates individual employee development trajectories. The paper highlights the key advantages and disadvantages of applying digital technologies in organizational business processes, which allow one to assess the risks associated with the transformation of human resource management in the digital economy.

Keywords: digitalization of business processes, human resource management, strategic partnerships, HR process automation, artificial intelligence in personnel management, digital transformation

For citation: Miasnikova, O.Yu and Myasnikov, N.D. (2026), “Digital human resources management tools in the modern world: from automation to strategic partnership”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 2, pp. 21–34, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-21-34

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется беспрецедентной скоростью изменений, глобализацией и цифровой трансформацией

всех процессов. В этих условиях управление персоналом давно уже перестало быть просто административной функцией, отвечающей за подбор, отбор, набор сотрудников, расчет заработной платы за выполненную работу и соблюдение трудового законодательства [Дегтярёва 2021]. В настоящий момент под влиянием различных факторов оно трансформировалось в стратегическое направление, напрямую влияющее на конкурентоспособность компании на рынке. Главную роль в этой трансформации играют цифровые инструменты, которые кардинально меняют подходы к работе с людьми, позволяя значительно расширить возможности взаимовыгодного взаимодействия с персоналом организаций.

По мнению HR-аналитиков основным трендом в ближайшей перспективе становится переход от единичных пилотов к масштабированию успешных решений и их интеграции в основные бизнес-процессы [Абрамова и др. 2023; Сопилко, Горбачева 2022]. Преодоление существующего кадрового голода напрямую зависит от успеха этого перехода, от инвестиций в развитие внутренней цифровой экосистемы современных организаций.

Эволюция развития подходов к управлению человеческими ресурсами

Традиционный подход к управлению трудовыми ресурсами был сосредоточен на соблюдении бюрократических процедур, выполнении бумажной работы и рутинных операций. Диджитализация же позволила автоматизировать многие процессы, высвободив время специалистов по работе с кадрами для решения более важных задач: развития корпоративной культуры, управления талантами, анализа вовлеченности и стратегического планирования деятельности персонала [Оборин 2023]. Трансформация и эволюция подходов к HR-менеджменту представлена в табл. 1.

Таблица 1

Основные отличительные особенности
традиционного и современного подходов к управлению
человеческими ресурсами

Критерий	Традиционный подход к управлению кадрами	Современный HR-менеджмент
1	2	3
Основная роль	Администратор, контролер	Стратегический партнер, архитектор персонала

Окончание табл. 1

1	2	3
Ключевой акцент	Процессы и документация	Люди, данные и бизнес-результаты
Главные задачи	Подбор, отбор и набор кадров, расчет зарплаты, кадровое делопроизводство, соблюдение ТК	Управление талантами, развитие лидерства, анализ вовлеченности, HR-аналитика, улучшение опыта сотрудников
Принятие решений	На основе интуиции, прецедента, личного опыта	На основе данных, метрик и прогнозной аналитики
Технологии	Бумажные носители, Excel, электронная почта, 1С-ЗиК	Единые HRM/HCM-платформы, система автоматизации рекрутинга, системы для вовлечения, BI-инструменты
Измеримость результатов	Количество закрытых вакансий, время обработки документов	Качество найма, показатели возврата инвестиций от программ обучения сотрудников, уровень удержания талантов, влияние на вовлеченность и показатели производительности труда
Взаимодействие с сотрудниками	Реактивное, по инициативе сотрудника, формальное	Проактивное, персонализированное, непрерывное
Подход к найму	«Закрыть вакансию»	«Найти и привлечь лучший талант», создание бренда работодателя
Подход к развитию	Стандартные программы обучения по запросу	Персонализированные карьерные маршруты, планы развития на основе данных о навыках
Ценность для бизнеса	Поддержание операционной деятельности, минимизация юридических рисков	Прямое влияние на прибыль, инновации и достижение стратегических целей компании

Источник: составлено авторами на основе анализа эволюции теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами

Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что в целом переход от «кабинетной работы с кадрами» к современной системе управления персоналом – это фундаментальная трансформация роли человеческого капитала в организации: его превращение в наиболее ценный

стратегический актив организации. Поэтому в своих трудах отмечают важность использования цифровых инструментов, которые обеспечивают переход от формирования «электронных папок» с информацией о сотрудниках к управлению сложной экосистемой человеческих ресурсов [Устинова, Аракелова 2021; Бобров 2011]. Такой подход позволяет собирать, анализировать и использовать имеющиеся данные для принятия обоснованных кадровых решений.

Следствием перехода к прогрессивной системе управления человеческими ресурсами является получение ряда преимуществ, основными из которых являются:

1. Достижение долгосрочных целей компании, так как использование современных подходов обеспечивает рентабельность, напрямую влияя на ключевые показатели, в том числе производительность, инновационную активность, удержание клиентов и прибыльность бизнеса.

2. Формирование Data-Driven культуры, которая способствует переходу от принятия субъективных решений к объективным, позволяет оптимизировать все HR-процессы и предсказывать риски (например, всплеск текучести) [Alexandro 2025].

3. Улучшение опыта сотрудников становится мощным инструментом для укрепления бренда работодателя. При использовании данной модели управления работники постоянно находятся в центре внимания, а все процессы от найма до увольнения выстраиваются таким образом, чтобы они были удобными, прозрачными и поддерживающими.

4. Гибкость и адаптивность методов взаимодействия с персоналом позволяет быстро реагировать на изменения на рынке труда, поддерживать удаленные и гибридные команды и своевременно реагировать на новые потребности сотрудников.

5. Эффективное управление затратами, несмотря на необходимость инвестиций для внедрения инструментария, в долгосрочной перспективе позволяет значительно экономить средства за счет снижения текучести кадров, повышения производительности труда, оптимизации процессов, а также более точного прогнозирования кадровых потребностей.

Методологические подходы к исследованию цифровых инструментов в HR-менеджменте

Анализ практического опыта перехода от традиционных подходов к прогрессивным методам управления персоналом показывает,

что постепенный отказ от модели обработки фактов о сотрудниках (оформление документов для приема на работу, оформление отпусков и т. д.) к анализу и интерпретации данных (почему уходит лучший персонал, какие факторы мотивации работают в определенной команде, какие компетенции понадобятся сотрудникам компании через какой-то период времени) дает положительные результаты как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Современный специалист по работе с персоналом – не кадровик, а HR-аналитик, стратег и психолог в одном лице, поэтому обеспечение и овладение мощными цифровыми инструментами становится неотъемлемым условием качественного выполнения всех возлагаемых функций (табл. 2).

Таблица 2

Основные цифровые инструменты
и их возможности использования в HR-практиках

Комплекс программного обеспечения	Возможности
1	2
Система отслеживания кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> – Публикация вакансий на множестве площадок с одного интерфейса – парсинг и сортировка резюме по заданным критериям – автоматизация коммуникации с кандидатами (отклики, приглашения, отказы) – создание базы талантов для будущих вакансий – аналитика эффективности каналов привлечения
Системы управления человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – Учет кадров (цифровые личные дела, история отпусков, больничных) – автоматизированные сценарии адаптации новых сотрудников – управление производительностью (постановка целей (OKR, KPI), регулярные встречи «один на один», сбор обратной связи 360°) – обучение и развитие: платформы для корпоративного обучения, управления курсами и трекинга прогресса
Системы анализа вовлеченности сотрудников и климата в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> – Проведение анонимных опросов (ежегодные/ ежеквартальные опросы) – визуализация результатов и выявление «болевых точек» – сравнение показателей по отделам и в динамике – инструменты для планирования и отслеживания корректирующих действий

Окончание табл. 2

1	2
Платформы для внутренних коммуникаций и коллаборации	<ul style="list-style-type: none"> – Корпоративные мессенджеры (например, на базе Slack, Teams) – внутренние социальные сети (как Yammer или аналоги) – портал для сотрудников с доступом к важной информации, новостям, документам
Инструменты для удаленной работы	<ul style="list-style-type: none"> – Видеоконференции (Zoom, Google Meet, Teams) – управление проектами и задачами – системы учета рабочего времени (Time Doctor, Toggl Track) – цифровые подписи документов
Платформы для управления оплатой труда	<ul style="list-style-type: none"> – Системы кафетерия (сотрудник сам выбирает льготы из предложенного набора) – программы заботы о здоровье – инструменты для прозрачного управления переменной частью оплаты труда

Источник: составлено авторами на основе анализа существующих цифровых HR-инструментов

В табл. 2 представлены основные категории цифровых решений, без которых в настоящее время уже не представляется возможным построить эффективную систему управления человеческими ресурсами современной организации. Так, программное обеспечение, которое компании используют для автоматизации процесса найма (Applicant Tracking System, ATS), представляет собой огромный «умный фильтр» для резюме кандидатов на различные вакансии. Основная задача такой системы состоит в отсеивании неподходящих претендентов и установлении наиболее перспективных. Главным преимуществом такой системы является масштабируемость и эффективность. В компании, которая активно использует в своей HR-деятельности этот цифровой инструмент, хаотичный поток кандидатов превращается в управляемый, структурированный и анализируемый процесс [Пронина и др. 2023]. Касательно соискателей, эти системы – определенные «правила игры», понимая которые, можно значительно повысить свои шансы на успешное трудоустройство.

Единые платформы для управления всеми HR-процессами от найма и адаптации до обучения, развития, удержания и управления эффективностью человеческих ресурсов обладают рядом положительных характеристик, среди которых следует выделить то, что все данные о сотрудниках (персональные данные, зарплата, KPI, история обучения, отзывы) хранятся в централизованной

системе, что исключает дублирование, противоречивую информацию и информационные силосы [Stanley, Aggarwal 2025]. В результате в любое время руководители и HR-менеджеры могут получить полную, актуальную информацию по персоналу для принятия взвешенных решений [Tasleem 2025]. Также следует отметить, что благодаря такому подходу сотрудники получают удобный портал самообслуживания, на котором они могут самостоятельно подавать заявления на предоставление отпуска, получать справки (2-НДФЛ, о зарплате), обновлять свои персональные данные, просматривать расчетные листки по заработной плате, записываться на обучение.

Диджитал-системы анализа организационного климата способствуют регулярному, анонимному и структурированному измерению отношения сотрудников к работе, руководству, условиям и организации в целом, а главное – оперативному принятию управленческих решений на основе качественного анализа этих данных [Prokopenko et al. 2023]. Ценность таких цифровых систем заключается не в процессе сбора большого массива данных и их визуализации, а в дальнейших действиях, которые следуют за анализом. Такой подход, превращая разрозненные мнения сотрудников в управляемый актив, позволяет контролировать показатели текучести кадров, оптимизировать затраты на найм, повышать производительность труда, так как степень удовлетворения и вовлечения сотрудников непосредственно влияют на трудоспособность. По сути, с одной стороны, благодаря такому цифровому инструменту формируется система раннего предупреждения руководства о предстоящих возможных изменениях в коллективе, и в то же время такой подход благоприятно сказывается на развитии корпоративной культуры и укреплению бренда работодателя на рынке труда.

Внедрение корпоративных платформ для коммуникаций между работниками по праву признается одной из наиболее эффективных цифровых трансформаций в компаниях [Самайбекова 2024], поскольку создание единого цифрового пространства для общения и совместной работы благотворно влияет на скорость взаимодействия и обмена информацией.

Статистические исследования подтверждают, что внедрение единых платформ для коллаборации и общения работников является одним из самых эффективных и быстро окупающихся инструментов цифровой трансформации бизнес-процессов предприятий [Смешко и др. 2024]. По данным американской консалтинговой компании Gartner, которая специализируется на исследованиях рынков информационных технологий, по состоянию на 2024 год только 20% организаций по всему миру в полной мере использовали

в своей деятельности специализированные корпоративные коммуникационные платформы, связывая это с недостатком инвестиций. Такие результаты свидетельствуют о том, что компании уже осознали важность применения цифровых платформ для совместной работы сотрудников, но еще не все научились извлекать из них максимальную пользу [Zhang, Chen 2024].

Так, компания “Forrester Research” проводила исследование эффективности использования платформы Miro, которое показало, что организации, применяющие такие визуальные коллаборативные инструменты как интерактивные онлайн-доски для совместной работы, сокращают время на итерации проектов на 25%. Кроме того, результаты проведенных опросов руководителей различных предприятий подтверждают, что 88% из них придерживаются мнения, что такие единые платформы для совместной работы имеют решающее значение для успешной реализации стратегий управления работой с распределенными командами.

Дистанционный формат работы также предполагает использование специальных цифровых инструментов, которые также, в первую очередь, направлены на обеспечение эффективной и безопасной работы распределенных команд [Pham et al. 2025]. Компания “Forrester Research” проводила исследования с использованием собственной запатентованной методологии “Total Economic Impact™”, позволяющей оценить выгоду, которую получит организация от инвестиций в технологии. Так, объектом анализа выступил бизнес-мессенджер Microsoft Teams, позволяющий организовать работу сотрудников компаний в удаленном режиме. Аналитики подсчитали и в своем отчете опубликовали информацию о том, что применение MS Teams на анализируемых объектах способствовало сокращению времени на проведение встреч и совещаний, а также на поиск информации на 15–25%, что позволило высвободить в среднем не менее 4 часов в неделю на каждого сотрудника, занятого обработкой различной информации.

В отчетах агентства Gartner указано, что к 2026 г. лишь 25% встреч в крупных организациях будут проводиться офлайн, по сравнению с 60% в допандемийный период. Таким образом, цифровые платформы становятся не просто удобным диджитал-инструментом, а основной средой для проведения встреч и совещаний, так как около 78% руководителей различных компаний и корпораций считают, что будущее бизнеса за гибридными формами работы, для поддержки которых требуется внедрение соответствующих технологий.

Внедрение цифровых платформ для управления вознаграждениями сотрудников становится все более популярным в бизнесе [Бурдюгова и др. 2024]. Можно рассматривать такие системы

как прямой мост между инвестициями компании в человеческие ресурсы и реальной отдачей от этих инвестиций. Такие цифровые решения трансформируют затратные статьи бюджета современной организации в стратегический инструмент для повышения производительности, удержания талантов, формирования кадрового резерва и укрепления конкурентных преимуществ.

В отчете «Стратегия льгот и сравнительный анализ за 2023 год» компании Gallagher, публикующей отчеты, посвященные внутренним коммуникациям компаний и корпораций, указано, что 63% организаций, которые считают свою мотивационную стратегию льгот для сотрудников эффективной, используют в своих системах управления человеческими ресурсами специальные цифровые технологии для их администрирования и коммуникаций. Следует обратить внимание на то, что эти же компании демонстрируют более высокие показатели удержания сотрудников и минимальные коэффициенты текучести кадров. Также отмечается, что организации, использующие аналитику в управлении вознаграждениями, в 2,3 раза чаще обгоняют своих конкурентов по финансовым показателям эффективности деятельности.

Несмотря на обилие преимуществ от внедрения цифровых инструментов в бизнес-среду современной компании, все-таки существуют определенные риски, с которыми сталкивается руководство на практике (рис. 1).



Рис. 1. Преимущества и недостатки применения цифровых технологий в бизнес-процессах организации

Среди основных выгод, получаемых от использования цифровых инструментов в системе управления современной организацией, – повышение эффективности деятельности за счет сокращения до 70% времени, затрачиваемого на рутинную работу. Цифровая трансформация бизнеса позволяет более точно оценивать результаты обучающих программ, прогнозировать текучесть кадров, выявлять лидеров и т. д. Простой и прозрачный процесс найма, удобные инструменты для коммуникации и развития повышают лояльность как кандидатов, так и действующих сотрудников. Кроме того, цифровые системы быстро адаптируются под рост компании и изменения в структуре в зависимости от конкретных условий и потребностей бизнеса. Однако качественные цифровые продукты и решения требуют значительных инвестиций, которые зачастую имеют долгосрочные перспективы окупаемости.

Основные риски внедрения цифровых технологий в HR-практике связаны с вероятностью утечек конфиденциальной информации о сотрудниках, которая становится мишенью при кибератаках; риск того, что многие коммуникации заменяются безличными уведомлениями в системе, то есть происходит обезличивание процессов взаимодействия; широкий спектр цифровых инструментов требует тщательного анализа и внедрения пилотных проектов, что зачастую связано с дополнительными затратами. Несмотря на эти недостатки, в настоящее время без цифровых инструментов эффективное управление человеческими ресурсами уже практически невозможно.

Заключение и выводы

Таким образом, использование различных цифровых решений в трансформации бизнес-процессов перестало быть дополнительной опцией, а превратилось в необходимость для компаний, стремящихся выжить в конкурентной борьбе. Они трансформируют HR-функцию из затратного административного подразделения в стратегического партнера бизнеса, который на основе данных способен влиять на ключевые бизнес-показатели.

Успех цифровой трансформации в управлении человеческими ресурсами зависит не столько от технологий, сколько от грамотной стратегии внедрения, изменения мышления команды и сохранения баланса между цифровой эффективностью и человеческим отношением. В современных условиях именно этот симбиоз технологий и «мягких» навыков становится главным конкурентным преимуществом на рынке труда.

Цифровые инструменты трансформируют HR-функцию из затратного административного центра в стратегического партнера бизнеса, который напрямую влияет на рост и прибыль компании через эффективное управление человеческим капиталом. Одним из наиболее востребованных инструментов является внедрение корпоративных порталов для взаимодействия между сотрудниками, которые трансформируют культуру работы организации из иерархической и замкнутой в открытую, гибкую, сетевую и, что немаловажно, контролируруемую систему. Она становится цифровым каркасом, который связывает людей, знания и процессы, делая организацию более быстрой, «умной» и устойчивой к изменениям.

Литература

- Абрамова и др. 2023 – *Абрамова А.А., Трифонова А.А., Чекан А.А.* Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты: Сборник материалов Междунар. научно-практич. конф. Курск, 2023. С. 11–15.
- Бобров 2011 – *Бобров Д.В.* Теоретические основы качества жизни населения: социолого-управленческие аспекты // Вестник университета. 2011. № 12. С. 20–22.
- Бурдюгова и др. 2024 – *Бурдюгова О.В., Докашенко Л.В., Горбунова М.В.* Цифровые инструменты в системе мотивации и стимулирования персонала организации // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 705–709.
- Дегтярёва 2021 – *Дегтярёва В.В.* Цифровые инструменты HR и их роль в процессе повышения конкурентоспособности компаний // Управление. 2021. Т. 9. № 90–102.
- Оборин 2023 – *Оборин М. С.* Технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 1 (69). С. 33–41.
- Пронина и др. 2023 – *Пронина В.А., Федулов Д.А., Тихонов А.И.* Автоматизация всех процессов управления человеческими ресурсами как основной тренд 2023 года // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 4. С. 86–89.
- Самайбекова 2024 – *Самайбекова З.К.* Цифровые технологии в стратегическом управлении персоналом инновационного развития предпринимательских структур // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 1. С. 40–49.
- Смешко и др. 2024 – *Смешко О.Г., Мордовец В.А., Варданян Э.О.* Цифровые инструменты как ключевой элемент технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 1. С. 35–42.
- Сопилко, Горбачева 2022 – *Сопилко Н.Ю., Горбачева В.В.* HR-аналитика в контексте повышения производительности труда на отраслевых предприятиях // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. № 4. С. 8–19. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19

- Устинова, Аракелова 2021 – Устинова Л.Н., Аракелова А.О. Технологии управления человеческими ресурсами на основе цифрового подхода // *π-Economy*. 2021. Т. 14. № 6. С. 40–52.
- Alexandro 2025 – *Alexandro R.* Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia // *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12. № 1. P. 2528436.
- Pham et al. 2025 – *Pham N.T., Thuy V.T., Quang N.H., Tuan T.H., Uyen N.H.* Digital transformation in human resources management and work-at-home // *The Bottom Line*. 2025. Vol. 38. № 1. P. 99–122.
- Prokopenko. et al. 2023 – *Prokopenko O., Harafonova O., Zhosan H.* Digital tools in human resource management: how digitization affects personnel management // *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. Vol. 4. № 50. P. 84–94.
- Stanley, Aggarwal 2025 – *Stanley D.S., Aggarwal V.* Digital human resource management: a precursor for workforce agility // *International Journal of Business Excellence*. 2025. Vol. 35. № 1. P. 114–135.
- Tasleem 2025 – *Tasleem N.* HR technology transformation and the impact of people analytics on workforce management // *IRE Journal*. 2025. Vol. 8. № 9. P. 702–716.
- Zhang, Chen 2024 – *Zhang J., Chen Z.* Exploring human resource management digital transformation in the digital age // *Journal of the knowledge economy*. 2024. Vol. 15. № 1. P. 1482–1498.

References

- Abramova, A.A., Trifonova, A.A. and Chekan, A.A. (2023), “Improving the organization’s personnel management system in the context of digitalization”, *Transformatsiya sistem upravleniya: novye zadachi i gorizonty: Sbornik materialov Mezhdunar. nauchno-praktich. konf* [Transformation of management systems: new tasks and horizons], Kursk, Russia, pp. 11–15.
- Alexandro, R. (2025), “Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia”, *Cogent Business & Management*, vol. 12, no. 1, pp. 2528436.
- Bobrov, D.V. (2011), “Theoretical foundations of the quality of life of the population: socio-managerial aspects”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 20–22.
- Burdyugova, O.V., Dokashenko, L.V. and Gorbunova, M.V. (2024), “Digital tools in the system of motivation and motivation and stimulation of the organization’s staff”, *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 3 (62), pp. 705–709.
- Degtyareva, V.V. (2021), “Digital HR tools and their role in improving the competitiveness of companies”, *Upravlenie / Management*, vol. 9, no. 2, pp. 90–102.
- Oborin, M.S. (2023), “Human Resource Management Technologies in the Context of Digitalization”, *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhny Novgorod. Series: Social Sciences*, no. 1 (69), pp. 33–41.
- Pham, N.T., Thuy, V.T., Quang, N.H., Tuan, T.H., and Uyen, N.H. (2025), “Digital transformation in human resources management and work-at-home”, *The Bottom Line*, vol. 38, № 1, pp. 99–122.

- Prokopenko, O., Harafonova, O., and Zhosan, H. (2023), "Digital tools in human resource management: how digitization affects personnel management", *Socio-economic relations in the digital society*, vol. 4, no. 50, pp. 84–94.
- Pronina, V.A., Fedolov, D.A., and Tikhonov A.I. (2023), "Automation of All Human Resource Management Processes as the Main Trend of 2023", *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, vol. 12, no. 4, pp. 86–89.
- Samaybekova, Z.K. (2024), "Introduction of digital technologies in strategic personnel management for innovative development of business structures", *Russian Journal of Industrial Economics*, vol. 17, no. 1, pp. 40–49.
- Smeshko, O.G., Mordovets, V.A. and Vardanyan, E.O. (2024), "Digital tools as a key element of human resource management technology in the conditions of digital transformation", *Economics and Management*, no. 30 (1), pp. 35–42.
- Sopilko, N.Yu. and Gorbacheva, V.V. (2022), "HR analytics in the context of increasing labor productivity at industry enterprises", *RSUH/RGGU BULLETIN. Series Economics. Management. Law*, no. 4, pp. 8–19, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19
- Stanley, D.S. and Aggarwal, V. (2025), "Digital human resource management: a precursor for workforce agility", *International Journal of Business Excellence*, vol. 35, no. 1, pp. 114–135.
- Tasleem, N. (2025), "HR technology transformation and the impact of people analytics on workforce management", *IRE Journal*, vol. 8, no. 9, pp. 702–716.
- Ustinova, L.N. and Arakelova, A.O. (2021), "Human resource management technologies based on a digital approach", *π-Economy*, vol. 14, no. 6, pp. 40–52.
- Zhang, J., and Chen, Z. (2024), "Exploring human resource management digital transformation in the digital age", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, no. 1, pp. 1482–1498.

Информация об авторах

Ольга Ю. Мясникова, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; O_myasnikova@mail.ru

Никита Д. Мясников, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; mega.myasnikov2002@mail.ru

Information about the authors

Olga Yu. Myasnikova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; O_myasnikova@mail.ru

Nikita D. Myasnikov, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; mega.myasnikov2002@mail.ru

Кадры для обеспечения технологического суверенитета и лидерства: проблемы и пути решения

Ольга Л. Седова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, olga-sedova@yandex.ru*

Аннотация. В статье приведены результаты проведенного автором исследования современного состояния кадрового обеспечения направлений технологического развития. Охарактеризована роль технологического суверенитета и технологического лидерства как ключевой национальной цели развития страны.

Целью исследования является на основе анализа современного состояния рынка труда инженерных кадров и их компетенций выявить основные проблемы кадрового обеспечения технологического суверенитета и лидерства страны, а также определить пути их решения.

На основе анализа статистических данных Росстата, результатов исследований АНО «Национальные приоритеты», центров исследований вузов, научных институтов, job-порталов и экспертов в статье охарактеризованы основные тенденции трансформации рынка труда, определены ключевые компетенции инженерных кадров, показана роль метакомпетенций и ценностных установок в разработке и реализации инновационных технологий. Обоснована необходимость экосистемного подхода к подготовке кадров для обеспечения технологического суверенитета и лидерства страны.

Ключевые слова: кадры, технологический суверенитет, технологическое лидерство, рынок труда, компетенции, экосистема подготовки

Для цитирования: Седова О.Л. Кадры для обеспечения технологического суверенитета и лидерства: проблемы и пути решения // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 35–50. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-35-50

Human resources for ensuring technological sovereignty and leadership: challenges and solutions

Olga L. Sedova

*Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia olga-sedova@yandex.ru*

Abstract. The article presents the results of the author's research on the current state of human resources for technological development. The role of technological sovereignty and technological leadership as key national goals for the country's development is described.

The purpose of the study is to identify the main problems of staffing for technological sovereignty and leadership of the country, as well as to determine ways to solve them, based on an analysis of the current state of the labor market for engineering personnel and their competencies.

Based on an analysis of statistical data from Rosstat, research results from the National Priorities ANO, research centers at universities, scientific institutions, job portals, and experts, the article describes the main trends in the transformation of the labor market and identifies

Keywords: personnel, technological sovereignty, technological leadership, labor market, competencies, training ecosystem

For citation: Sedova, O.L. (2026), "Human resources for ensuring technological sovereignty and leadership: challenges and solutions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. and Management" Series*, no 2, pp. 35–50, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-35-50

Введение

В условиях геополитической и экономической нестабильности, санкционного давления, ограничений международной кооперации в сфере научно-технологической и инновационной деятельности, перехода от «сырьевой» экономики к экономике данных особое значение приобретают вопросы технологического суверенитета и технологического лидерства страны. Именно технологический суверенитет и технологическое лидерство рассматриваются как необходимое условие обеспечения устойчивости отечественной экономики, защиты страны от внешних угроз, ее обороноспособности, контроля над критически важными технологиями, стратегическими данными и инфраструктурой.

В Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации

на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 года»¹ достижение технологического суверенитета и технологического лидерства определено как одна из ключевых национальных целей развития страны.

В настоящее время создана нормативно-правовая база регулирования технологической политики в стране, в частности, был принят Федеральный закон «О технологической политике в Российской Федерации»², Правительством РФ утвержден «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года»³, разработаны национальные проекты, реализация которых направлена на технологическое развитие страны, например, «Новые атомные и энергетические технологии», «Новые материалы и химия», «Средства производства и автоматизация», «Беспилотные авиационные системы», «Экономика данных и цифровое государство» и др.

Оценивая существующие позиции России в области технологического лидерства, специалисты предложили трехуровневую модель лидерского потенциала отечественных отраслей и направлений развития: уровень лидерства, уровень лидерского потенциала, уровень потребности в лидерском потенциале. Согласно оценке экспертов, в таких отраслях, как атомная-, гидро- и электроэнергетика, гиперзвуковые технологии, двигателестроение, финтех Россия занимает лидерские позиции; в области квантовых технологий, IT и кибербезопасности, ядерной медицины имеет высокий лидерский потенциал, а в сфере биотехнологий и фармы, микроэлектроники, искусственного интеллекта отмечается высокая потребность в развитии лидерского потенциала⁴.

Таким образом, с целью достижения технологического суверенитета и лидерства необходимо поддерживать существующие лидерские позиции в отраслях (первый уровень), стимулировать развитие перспективных направлений и ускоренное развитие актуальных компетенций (второй уровень) и обеспечивать

¹ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

² Федеральный закон от 28 декабря 2024 г. № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации».

³ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 г., утв. Правительством Российской Федерации. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411156963/> (дата обращения 9 февраля 2026).

⁴ Сделано в России: от импортозамещения к технологическому лидерству. URL: https://национальныепроекты.рф/upload/doklad%20sdelano%20v%20rossii/doklad_sdelano_v_rossii_2025.pdf (дата обращения 9 февраля 2026).

форсированное развитие критически важных отраслей с низким лидерским потенциалом.

Контент-анализ мнений специалистов о состоянии и прогнозах достижения страной технологического лидерства, проведенный экспертами АНО «Национальные приоритеты», позволил выявить административные, экономические, репутационные, инфраструктурные, кадровые «барьеры и вызовы» перехода от технологии суверенитета к технологии лидерства⁵. При этом был сделан вывод, что одним из ключевых вызовов для достижения технологического лидерства является дефицит кадров, способных создавать и внедрять инновационные технологические решения, имеющих актуальные компетенции. Этим обусловлено включение программ кадрового обеспечения в структуру всех национальных проектов в сфере технологического развития страны.

Поэтому неслучайно вопросы кадрового обеспечения научно-технологического развития страны традиционно являются предметом исследований ученых, экспертов, специалистов-практиков. Так, в работах О.С. Сухарева [Сухарев 2025] рассмотрены роль и содержание суверенной экономической политики России. Е.В. Караваева и В.В. Маландин [Караваева и др. 2025] рассмотрели проблемы подготовки кадров высшей квалификации для обеспечения устойчивого научно-технологического развития России. Вопросы подготовки инженерных и научных кадров для решения задач технологического развития страны проанализированы в работах А.А. Александрова, В.К. Балтян, А.С. Друкаренко, А.С. Петракова [Александров и др. 2025], Н.Г. Яковлевой и А.М. Шафранской [Яковлева и др. 2024]. В публикациях А.А. Аниськиной [Аниськина 2025], Д.В. Боброва [Бобров 2025], О.Я. Дымарской [Дымарская 2025], Л.Ю. Бедаревой, Т.Н. Блиновой, Е.В. Ломтева, А.В. Федотова [Бедарева и др. 2023] основное внимание уделено необходимости трансформации системы подготовки кадров в системе среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования, а также новым механизмам их взаимодействия. Инструментарий взаимодействия кадровых партнеров в управлении человеческими ресурсами рассмотрен в работах Н.Ю. Сопилко, А.В. Волкова [Сопилко, Волков 2025].

Анализ и обобщение результатов исследований, приведенных в публикациях, показал, что все без исключения авторы признают, что кадры являются «фундаментом» технологического лидерства России.

Вместе с тем большинство публикаций посвящено вопросам количественной потребности в кадрах, трансформации системы

⁵ Там же.

их подготовки. Вопросы современного состояния рынка труда кадров для обеспечения технологического суверенитета и лидерства, определения актуальных компетенций, необходимых для создания и внедрения инновационных технологий, взаимодействия стейкхолдеров в процессе кадрового обеспечения рассмотрены фрагментарно и требуют дополнительного исследования.

При проведении исследования применялись такие методы исследования, как индукция, дедукция, методы сравнительного и сопоставительного анализа, экспертных оценок. В работе применены табличные и графические методы визуализации данных.

Автором проанализированы статистические данные и результаты социологических исследований по данному вопросу АНО «Национальные приоритеты», Росстата, Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ, РАНХиГС, центра исследований job-сайта Head Hunter, онлайн-университета «Skypgo», а также опросов, проведенных HR-экспертами.

Обобщение и анализ полученных теоретических и эмпирических данных позволил определить основные проблемы кадрового обеспечения технологического развития страны и сформулировать пути их решения.

Учитывая большие различия в кадровом обеспечении технологического суверенитета и лидерства разными категориями персонала (руководители, инженеры, научные работники, рабочие), в рамках данной статьи рассмотрены вопросы обеспечения инженерными кадрами.

Современное состояние рынка труда инженерных кадров

По данным Росстата, в 2025 г. в различных отраслях экономики работает 3,2 млн инженеров, что составляет примерно 4,5% от общей численности трудоспособного населения страны. При этом общий дефицит инженерных кадров оценивается приблизительно в 300 тысяч.

С одной стороны, повышение спроса на инженерные кадры обусловлено реализацией программ импортозамещения, технологического суверенитета и лидерства, цифровой трансформацией, интенсивным развитием оборонно-промышленного комплекса. Например, в ИТ-секторе доля инженеров за последние десять лет увеличилась с 12% до 21,3%; в сфере робототехники – с 3,5% до 8,7%.

Представляют интерес результаты исследования специалистов ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, которые провели сравнительный анализ спроса на инженерные профессии на рынке труда в 2022 и 2024 гг. (см. рис. 1).

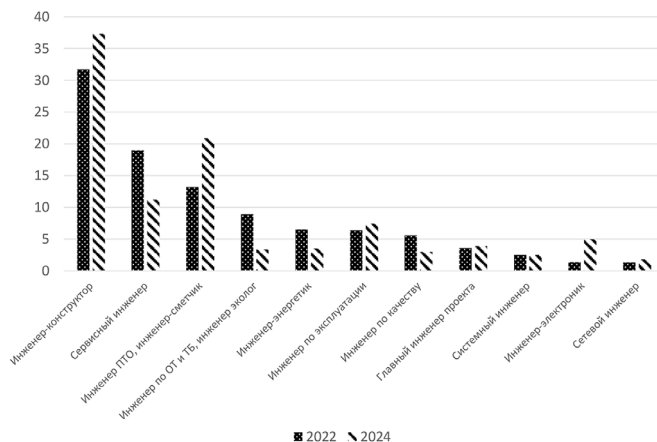


Рис. 1. Спрос на инженерные профессии в 2022 и 2024 гг. (% вакансий)

Источник: составлено автором по материалам

Н.А. Шматко, Е.И. Мариной⁶

Как видно на рис. 1, в 2024 г. по сравнению с 2022 г. увеличилось количество вакансий для инженеров-конструкторов, инженеров ПТО, инженеров-электроников. Вместе с тем значительно снизилось количество вакансий для инженеров по охране труда и технике безопасности, инженеров по качеству. Данная тенденция сохраняется и в 2025 г. Например, по запросу вакансий на портале HeadHunter только в Москве по состоянию на 03.12. 2025 г. открыто 16 235 вакансий, из которых 2585 вакансий для инженеров-конструкторов и инженеров-проектировщиков, 2372 вакансий для инженеров-электроников и т. д. В настоящее время наиболее востребованными на отечественном рынке труда являются инженеры по перспективным развивающимся технологическим направлениям (см. табл. 1).

Как было отмечено на заседании Совета при Президенте РФ по науке и образованию, которое проходило в феврале 2025 г., дополнительная потребность в кадрах к 2030 г., особенно в новых технологических направлениях, составит приблизительно

⁶ Шматко Н.А., Маринина Е.И. Портрет инженера глазами работодателя: анализ вакансий. 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1011501891.html> (дата обращения 10 февраля 2026).

830 тысяч человек⁷. Следовательно, можно сделать вывод о дефиците инженерных кадров на рынке труда.

Таблица 1

Количество активных вакансий
по наиболее дефицитным должностям инженеров, Россия, 2025 г.

Должность	Количество активных вакансий, тыс.
Инженер по кибербезопасности промышленных систем	35
Инженер по промышленной роботизации	42
Инженер в области альтернативной энергетики	28
Инженер в области биомедицины	18
Инженер в области композиционных материалов	23
Инженер-метролог высокоточных систем	17

Источник: составлено авторами по материалам исследования Skypgro⁸

С другой стороны, наблюдается тенденция снижения спроса на инженерные кадры по обслуживанию «устаревających» технологических процессов и техники, например, в традиционном машиностроении доля инженеров за последние десять лет уменьшилась с 24,2% до 18,7%; в металлургии – с 10,3% до 7,2%. Количество резюме на Job-сайтах значительно превышает количество вакансий по таким должностям, как инженер-строитель гражданских типовых объектов, инженер-эколог без отраслевой специализации и др.

Таким образом, существует дефицит инженерных кадров в одних видах экономической деятельности и, наоборот, их профицит в других. Кроме того, по данным исследования онлайн-университета Skypgro, в настоящее время приблизительно 3,9 млн работников с инженерным образованием работают не по специальности.

Учитывая фундаментальность отечественного базового инженерного образования, одним из направлений удовлетворения дополнительного спроса в кадрах может быть их переподготовка на новые направления.

Другой особенностью рынка инженерных кадров является дисбаланс спроса и предложения на региональных рынках труда даже

⁷ Заседание Совета по науке и образованию. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/76222> (дата обращения 12 февраля 2026).

⁸ Сколько в России инженеров: исследование рынка технических кадров. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/skolko-v-rossii-inzhenerov-issledovanie-rynka-tehnicheskikh-kadrov/> (дата обращения 12 февраля 2026).

в промышленно развитых регионах. Например, в Москве и Московской области работает 28% всех отечественных инженеров, а в промышленно развитом регионе – Челябинской области – численность инженеров составляет только 52% от запланированной потребности⁹. При этом запланированная реализация крупных инфраструктурных проектов и развитие новых промышленных кластеров в регионах, например в Дальневосточном, Сибирском федеральных округах, приведет к дополнительному росту спроса на инженерные кадры.

Модель компетенций современного инженера

Удовлетворение количественной потребности в кадрах является необходимым, но недостаточным условием успешного технологического развития страны. Важным условием достижения стратегических целей научно-технологического лидерства является уровень человеческого потенциала и его интеллектуальной составляющей, наличие у персонала актуальных компетенций.

В последние годы было проведено достаточно много исследований, посвященных обоснованию модели компетенций современного инженера. Например, специалисты ИСИЭЗ НИУ ВШЭ провели сравнительный анализ требований работодателей к знаниям, умениям и навыкам соискателей на должность инженера и компетенции соискателей, которые приведены в их резюме (см. табл. 2).

Таблица 2

Типовой «портрет» инженера

Типовой «портрет» инженера (по результатам анализа вакансий)		Типовой «портрет» инженера (по результатам анализа 34 тыс. резюме)	
Компетенции, %		Компетенции, %	
1		2	
Проектно-конструкторская деятельность	16,4	Работа с технической и прочей документацией	44,9
Уверенное пользование САД системами (включая Kompas-3D, Solidworks)	14,0	Организационно-управленческие компетенции	29,1
Умение работать с нормативной документацией	12,4	Умение работать в команде	28,7

⁹ Там же.

Окончание табл. 2

1		2	
Уверенное пользование ПК	11,3	Проектирование и моделирование (включая Kompas-3D, Solidworks)	24,7
Проведение расчетов	9,9	Навыки работы с ПК	24,2
Работа в команде	8,1	Навыки коммуникации	23,2
Разработка и чтение чертежей	5,5	Техническое обслуживание	18,8
Ведение коммуникации	3,8	Эффективное использование времени	12,6
Техническое обслуживание	3,7	Стремление к профессиональному	11,8
Знания и навыки составления ТЗ	3,6	Ответственность, исполнительность	11,6
Составлено по материалам Н.А. Шматко, Е.И. Марининой ¹⁰		Аналитические навыки	10,2
		Работоспособность	10,0
		Нацеленность на результат	9,4
		Гибкость, быстрая обучаемость,	8,8
		Умение работать с большим объемом информации	8,8
		Составлено по материалам Д.Д. Корляковой ¹¹	

Анализ данных табл. 2 позволяет условно классифицировать компетенции, указанные в вакансиях работодателей и резюме инженеров-соискателей, на четыре группы:

- профессиональные компетенции, которые связаны с обработкой, систематизацией и анализом информации;
- цифровые компетенции, т. е. навыки работы с САД-системами, инструментами графического дизайна и визуализации, разработки 3D-модели, а также «сквозные» цифровые компетенции;
- специализированные технические навыки, связанные с проектированием, техническим сопровождением и т. д.;
- организационно-управленческие компетенции, которые включают навыки организации, координации, коммуникации и др.

Сравнивая данные типовые портреты инженера, можно сделать вывод, что они практически совпадают. При этом оба варианта не

¹⁰ Шматко Н.А., Маринина Е.И. Указ. соч.

¹¹ Корлякова Д.Д. Российский рынок инженерных кадров: спрос на компетенции. 2025 URL: <https://issek.hse.ru/news/1087677468.html> (дата обращения 12 февраля 2026).

включают метанавыки, основанные на особом типе мышления, который необходим для разработки и реализации инновационных технологий.

Рассмотрим результаты опроса более 1000 экспертов из государственных, общественных, образовательных организаций и представителей бизнеса о компетенциях, необходимых инженерам для развития технологического лидерства (см. табл. 3).

Таблица 3

Ключевые метакомпетенции

Компетенция	Балл	Компетенция	Балл
1. Аналитическое мышление	4,58	9. Внимание к деталям	4,31
2. Способность к обучению и адаптации	4,50	10. Системное мышление	4,31
3. Критическое мышление	4,46	11. Командная работа	4,22
4. Стратегическое мышление	4,45	12. Креативное мышление	4,20
5. Логика	4,42	13. Умение доносить сложные идеи просто	4,15
6. Решение проблем	4,40	14. Глобальное мышление	4,09
7. Умение учиться и переобучаться	4,35	15. Навыки ведения переговоров	4,08
8. Принятие решений на основе данных	4,34		

Источник: составлено автором по материалам АНО «Национальные приоритеты»¹²

Как показали результаты опроса, к ключевым метакомпетенциям отнесены аналитическое, критическое, стратегическое, креативное и системное мышление, которые необходимы для разработки и внедрения «прорывных» технологий. Особое значение в современных условиях имеет способность инженера к обучению и адаптации, его умение не только учиться, но и переобучаться. Чрезвычайно важным для эффективной деятельности современного инженера является умение решать нестандартные задачи на основе данных.

В последние годы многие специалисты отмечают необходимость развития у современных инженеров ценностных компетенций, т. е. системы ценностей, которая основана на приоритете развития отечественных технологий и стремлении к технологическому суверенитету страны.

¹² Новые кадры для технологического лидерства: вызовы и решения. URL: <https://национальныепроекты.рф/upload/kadri/novye-kadry-dlya-tekhnologicheskogo-liderstva.pdf> (дата обращения 13 февраля 2026).

Таким образом, формирование актуальных компетенций является одной из актуальных задач системы инженерного образования в стране.

Экосистемный подход к подготовке инженерных кадров

Решение задачи кадрового обеспечения технологического развития страны возможно только при условии экосистемного подхода к подготовке инженерных кадров, который предусматривает эффективное взаимодействие органов государственной власти, образовательных организаций, бизнеса, профессионального сообщества.

Во-первых, необходимо научно-обоснованное прогнозирование потребности в инженерных кадрах нового поколения. В настоящее время эта функция возложена на Минтруд России, Минобрнауки России, Национальное агентство развития квалификаций, отраслевые Советы по профессиональным квалификациям, заместителей губернаторов субъектов РФ по технологическому развитию и др. структуры.

В результате, несмотря на большое количество прогнозов, система подготовки кадров и потребности рынка труда не всегда синхронизированы.

В ноябре 2025 г. Правительством РФ было принято Постановление¹³, согласно которому в рамках каждого национального проекта по обеспечению технологического лидерства предусматривается создание Кадрового центра, в функции которого должны входить анализ кадрового состояния направлений и отраслей национального проекта, определение перспективной потребности в кадрах и методическое сопровождение разработки и актуализации образовательных программ подготовки кадров.

Представляется целесообразным, чтобы Кадровый центр национального проекта был координатором в вопросах определения не только количественной потребности в кадрах, но и их профессионально-квалификационной структуры, специализации и т. д.

Во-вторых, необходимо эффективное взаимодействие всех стейкхолдеров в вопросах привлечения молодежи в вузы на инженерные направления подготовки и повышения престижа инженерных специальностей.

Одной из причин кадрового дефицита в сфере технологического развития является относительно низкая популярность специальности инженера среди молодежи. Так, по данным опроса

¹³ Постановление Правительства РФ от 06 ноября 2025 г. № 1752 «Об отдельных вопросах реализации технологической политики в Российской Федерации» (вместе с «Положением о картах технологической кооперации»).

ВЦИОМ, проведенного в феврале 2025 г., несмотря на признание молодежью престижности профессии инженера (68%), только 46% респондентов рассматривают ее как возможную профессию¹⁴. По-видимому, данная ситуация объясняется недостаточной популярностью среди школьников инженерной профессии, несовершенной системой профессиональной ориентации. Решение этой проблемы возможно только при создании сквозной системы подготовки инженерных кадров – «от школы до университета».

С целью привлечения молодежи в вузы по инженерным направлениям подготовки Минобрнауки России были значительно увеличены контрольные цифры приема на инженерные специальности. Например, в 2025 году было выделено 246 тыс. бюджетных мест, что составило 43% от их общего количества, 145 тыс. мест для целевого обучения, 73% которых было распределено между региональными вузами¹⁵. Однако, несмотря на положительную тенденцию роста востребованности технологических специальностей у молодежи, следует отметить и тенденцию роста числа обучающихся с неоконченным высшим образованием, которое по некоторым направлениям подготовки инженеров составляет до 40%¹⁶. При этом часто причиной отчисления студентов является не академическая неуспеваемость, а ограниченные возможности для профессиональной самореализации, недостаточная практикоориентированность образовательных программ, «неясные» карьерные перспективы, трудности реализации во время обучения собственных проектов.

Решение этой проблемы возможно только при условии взаимодействия образовательных организаций и бизнеса, создания на базе вузов высокотехнологичных лабораторий, доступа студентов к передовым практикам предприятий, поддержки студенческих коммерческих проектов, студенческих инициатив.

В-третьих, как со стороны работодателей, так и со стороны обучающихся отмечается запрос на более высокое качество подготовки. Важным направлением совершенствования системы подготовки инженерных кадров является интеграция современных технологических

¹⁴ ВЦИОМ. Новости Инженеры России вчера, сегодня... завтра. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/inzhenery-rossii-vchera-segodnja-zavtra> (дата обращения 24 февраля 2026).

¹⁵ 43% бюджетных мест достались инженерным и техническим специальностям в 2025 г. URL: <https://www.comnews.ru/content/239365/2025-05-26/2025-w22/1008/43-byudzhetykh-mest-dostalis-inzhernym-i-tekhnicheskim-specialnostyam-2025-g?ysclid=mirzjh92o4531696942> (дата обращения 24 февраля 2026).

¹⁶ Заседание Совета по науке и образованию. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/76222> (дата обращения 12 февраля 2026).

решений в учебный процесс, т. е. более широкое использование нейросетей, симуляторов, цифровых платформ и т. д. Наряду с традиционными методами повышения практикоориентированного подхода к обучению целесообразно шире привлекать к образовательному процессу практиков из ведущих компаний отрасли, создавать базовые кафедры в образовательных организациях и т. д.

В системе высшего образования в последние годы реализованы успешные проекты, направленные на повышение качества инженерного образования и обеспечение инженерными кадрами направлений научно-технологического развития страны. Так, в 2025 г. создано более 50 передовых инженерных школ на базе университетов и высокотехнологичных компаний, в т. ч. с такими компаниями, как «Ростех», «Росатом», «Роскосмос», «Сибур», «Газпромнефть» и др.

В рамках программы «Приоритет 2030» ведется распространение лучших практик подготовки инженерных кадров. Одновременно вузы, осуществляющие подготовку инженеров, переходят к модели «Университет 3.0», которая предполагает интеграцию образования, науки и технологического предпринимательства. Вместе с тем до настоящего времени существует большой «разрыв» в качестве подготовки инженерных кадров в ведущих отечественных вузах и многих региональных образовательных учреждениях.

В-четвертых, учитывая быстрые темпы устаревания в сфере технологического развития не только прикладных навыков, но частично и фундаментальных знаний, необходимо создание условий для самообучения инженерных работников, повышение уровня их мотивации и вовлеченности в образовательный процесс, т. е. реализация на практике концепции непрерывного опережающего обучения. В этой связи особую важность приобретает система дополнительного профессионального обучения, которая позволяет не только повысить уровень квалификации, но и пройти переподготовку на другие специализации.

Таким образом, только эффективное взаимодействие всех заинтересованных в решении задачи технологического развития стейкхолдеров является условием решения задачи кадрового обеспечения.

Заключение

Одной из ключевых национальных целей развития страны до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. является достижение технологического суверенитета и технологического лидерства.

Достижение этой цели во многом зависит от кадрового потенциала приоритетных отраслей и сфер технологического развития,

от наличия актуальных компетенций, мотивации и вовлеченности персонала.

Анализ отечественного рынка труда инженерных кадров показал, что в настоящее время их дефицит составляет приблизительно 300 тыс. человек, а дополнительная потребность в новых направлениях технологического развития к 2030 г. составит более 800 тыс. человек. При этом отмечен дисбаланс спроса и предложения как на отраслевых (по разным направлениям технологического развития), так и региональных рынках труда.

Другой особенностью кадрового обеспечения направлений технологического развития является необходимость развития у инженеров наряду с профессиональными и социальными компетенциями метакомпетенций, ценностных компетенций. Только при условии аналитического, критического, стратегического, креативного, системного мышления у инженерных работников возможна разработка и внедрение «прорывных» технологий. Важное значение имеет система ценностей современных инженеров, которая должна быть ориентирована на приоритет развития отечественных технологий и стремление к технологическому суверенитету страны.

В работе сформулированы основные проблемы кадрового обеспечения направлений технологического развития:

- система подготовки кадров и потребности рынка труда не всегда синхронизированы;
- относительно низкая популярность специальности инженера среди молодежи, трудности ее привлечения для обучения по инженерным направлениям подготовки;
- большой «разрыв» в качестве подготовки в ведущих и ряде региональных вузов.

Показано, что решение задачи кадрового обеспечения технологического развития страны возможно только при условии системного подхода к подготовке инженерных кадров, который предусматривает эффективное взаимодействие всех заинтересованных стейкхолдеров.

Литература

Александров и др. 2025 – Александров А.А., Балтян В.К., Друкаренко А.С., Петраков А.С. Подготовка инженерных и научных кадров для решения задач научно-технологического развития страны // Международное сотрудничество вузов государств – участников Содружества Независимых Государств. Роль технических университетов в формировании единого научно-технологического

- и образовательного пространства СНГ: Сборник научных статей. М.: Ассоциация технических университетов, 2025. С. 5–16.
- Аниськина 2025 – *Аниськина Н.Н.* Модель взаимодействия вузов, корпоративных университетов и работодателей в достижении национальных целей технологического лидерства через ДПО // *Дополнительное профессиональное образование в стране и мире.* 2025. № 2 (70). С. 29–34.
- Бедарева и др. 2023 – *Бедарева Л.Ю., Блинова Т.Н., Ломтева Е.В., Федотов А.В.* Кадры технологического суверенитета и задачи трансформации системы СПО: опыт комплексного анализа // *Профессиональное образование и рынок труда.* 2023. Т. 11. № 3. С. 6–25.
- Бобров 2025 – *Бобров Д.В.* СПО как механизм формирования рабочих кадров в современной России: проблемы и перспективы // *Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право».* 2025. № 1. С. 8–20. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-1-8-20
- Дымарская 2025 – *Дымарская О.Я.* Перспективный вклад СПО в кадровое обеспечение технологического развития России: концептуальная рамка // *Современное профессиональное образование.* 2025. № 4. С. 72–78.
- Караваева 2025 – *Караваева Е.В., Маландин В.В.* Проблемы кадрового обеспечения научно-технологического развития России в свете формирования новой Стратегии развития образования до 2040 года // *Высшее образование в России.* 2025. Т. 34. № 1. С. 30–41. DOI: 10.31992/0869-3617–2025-34-1-30-41
- Сопилко, Волков 2025 – *Сопилко Н.Ю., Волков А.В.* Инструментарий взаимодействия кадровых партнеров в управлении человеческими ресурсами // *Региональная и отраслевая экономика.* 2025. № 2. С. 10–15. doi: 10.47576/2949–1916.2025.2.2.001
- Сухарев 2025 – *Сухарев О.С.* Суверенная экономическая политика России и структурная динамика хозяйства // *Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право».* 2025. № 3. С. 52–74. DOI: 10.28995/2073–6304-2025-3-52-74
- Яковлева 2024 – *Яковлева Н.Г., Шафранская А.М.* Подготовка квалифицированных кадров для обеспечения технологического суверенитета российской экономики: первоочередные меры // *Уровень жизни населения регионов России.* 2024. Т. 20. № 4. С. 515–529. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_4_3_515_529. EDN DSBCOC

References

Aleksandrov, A.A., Baltian, V.K., Drukarenko, A.S. and Petrakov, A.S. (2025), “Training of engineering and scientific personnel to solve the problems of scientific and technological development of the country”, *Mezhdunarodnoe sotrudnichestvo vuzov gosudarstv – uchastnikov Sotrudzhestva Nezavisimyykh Gosudarstv. Rol’ tekhnicheskikh universitetov v formirovaniy edinogo nauchno-tekhnologicheskogo i obrazovatel’nogo prostranstva SNG: Sbornik nauchnykh statei* [International cooperation of universities of the member States of the Commonwealth of Independent States. The role of technical universities in the formation of a unified scientific, technological and educational space of the CIS: A collection of scientific articles], Assotsiatsiya tekhnicheskikh universitetov, Moscow, Russia, pp. 5–16.

- Aniskina, N.N. (2025), "Model of Interaction between Universities, Corporate Universities, and Employers in Achieving National Goals of Technological Leadership through Continuing Professional Education", *Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie v strane i mire*, no. 2 (70), pp. 29–34.
- Bedareva, L.Yu., Blinova, T.N., Lomteva, E.V. and Fedotov, A.V. (2023), "Personnel for technological sovereignty and tasks of transforming the system of secondary vocational education: comprehensive analysis experience", *Vocational Education and Labour Market*, vol. 11, no. 3, pp. 6–25. <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.54.3.001>
- Bobrov, D.V. (2025), "Secondary vocational education as a mechanism for the formation of workers in modern Russia. Challenges and prospects", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 8–20, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-1-8-20
- Dymarskaya, O.Ya. (2025), "Promising contribution of secondary vocational education to the staffing of technological development of Russia: conceptual framework", *Sovremennoe professional'noe obrazovanie*, no. 4, pp. 72–78.
- Karavaeva, E.V. and Malandin, V.V. (2025), "Problems of Staffing for the Scientific and Technological Development of Russia in the Light of the New Education Development Strategy Formation until 2040", *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, vol. 34, no. 1, pp. 30–41, DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-1-30-41
- Sopilko, N.Yu. and Volkov, A.V. (2025), "Tools for Interaction of HR Partners in Human Resources Management", *Regional and Branch Economy*, no. 2, pp. 10–15, doi: 10.47576/2949-1916.2025.2.2.001
- Sukharev, O.S. (2025), "Sovereign economic policy of Russia and structural dynamics of the economy", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 52–74, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-3-52-74
- Yakovleva, N.G. and Shafranskaya, A.M. (2024), "Training of Qualified Personnel to Ensure Technological Sovereignty of the Russian Economy: Priority Measures", *Living Standards of the Population in the Regions of Russia*, vol. 20, no. 4, pp. 515–529. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_4_3_515_529 EDN DSBCOC

Информация об авторе

Ольга Л. Седова, кандидат технических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; olga-sedova@yandex.ru

Information about the author

Olga L. Sedova, Cand. of Sci. (Engineering), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; olga-sedova@yandex.ru

Современные подходы к мобилизации внутренних резервов человеческих ресурсов отечественных предприятий

Тамари М. Алиева

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, alieva.t@rggu.ru*

Аннотация. В статье отмечается необходимость развития концепции управления человеческими ресурсами через призму системной мобилизации внутреннего потенциала сотрудников отечественных предприятий. Внутренние резервы человеческих ресурсов концептуализированы как многоуровневый скрытый потенциал (интеллектуально-творческий, мотивационно-поведенческий, структурно-организационный), активизация которого может обеспечивать организациям достижение стратегических целей без масштабного привлечения внешних ресурсов. Представлен анализ современных подходов к мобилизации резервов человеческих ресурсов на отечественных предприятиях, а также предложены рекомендации по их внедрению. Определено, что латентные резервы сотрудников могут выполнять трансформационную функцию в системе управления предприятием, выступая связующим звеном между стратегией, функциональными HR-процессами и операционными результатами.

Ключевые слова: внутренние резервы человеческих ресурсов, система управления организацией, стратегическое управление, управление человеческими ресурсами, мобилизация внутренних ресурсов сотрудников

Для цитирования: Алиева Т.М. Современные подходы к мобилизации внутренних резервов человеческих ресурсов отечественных предприятий // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 51–61. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-51-61

Modern approaches to internal employee resource mobilization at domestic enterprises

Tamari M. Alieva

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, alieva.t@rggu.ru*

Abstract. The paper notes the need to develop the concept of human resources management through the prism of systemic mobilization of internal potential of employees in domestic enterprises. Internal reserves of human resources are conceptualized as a multi-level hidden potential (intellectual-creative, motivational-behavioral, structural-organizational), the activation of which can provide organizations with achieving strategic goals without large-scale attraction of external personnel. The analysis of modern approaches to internal employee resource mobilization at domestic enterprises is presented, and recommendations for their implementation are offered. It has been determined that latent employee reserves can perform a transformative function in the enterprise management system, acting as a link between strategy, functional HR processes, and operational results.

Keywords: internal human resources, organization management system, strategic management, human resources management, internal employee resource mobilization

For citation: Alieva, T.M. (2026), “Modern approaches to internal employee resource mobilization at domestic enterprises”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no 2, pp. 51–61, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-51-61

Введение

В условиях формирования новой архитектуры глобальных экономических отношений и необходимости достижения технологического суверенитета российские предприятия сталкиваются с беспрецедентными макроэкономическими и политическими вызовами, ответом на которые должно стать повышение эффективности использования своего главного стратегического актива – человеческих ресурсов. Санкционное давление, ограничение доступа к международным рынкам труда и технологиям, а также структурная трансформация ключевых отраслей национальной экономики актуализируют проблему поиска и задействования внутренних резервов производительности, креативности и адаптивности персонала [Петрякова 2024].

По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, традиционные модели управления, ориентированные на стабильность и экстенсивное развитие, в современных реалиях

демонстрируют свою ограниченность, порождая парадокс: при формальной укомплектованности штатов организации испытывают дефицит в необходимых компетенциях, мотивации и организационной гибкости [Islami, Mustafa 2023]. Поэтому необходимость разработки и внедрения современных, адекватных внешним вызовам подходов к мобилизации скрытого потенциала человеческих ресурсов как основного источника устойчивого развития отечественных предприятий приобретает особую актуальность [Карташова, Мусимович 2024].

Проблематика управления человеческими ресурсами является одной из наиболее обсуждаемых в организационно-управленческих науках. Вопросы мобилизации персонала, повышения трудового потенциала и управления производительностью детально изучены в работах отечественных ученых, таких как А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, В.П. Пугачев, Е.Г. Молл. Несмотря на множество исследований, посвященных тематике управления человеческими ресурсами, основное внимание ученых сосредоточено либо на общих теориях мотивации и развития, либо на анализе периода эволюции HR-менеджмента, предшествующего началу Специальной Военной Операции, т. е. до 2022 г. [Золотина, Филатова 2021; Потемкин 2021]. Очевидна недостаточная проработанность современных комплексных мотивационных подходов, адаптированных к новым реалиям функционирования российских предприятий, которые бы интегрировали инструменты оперативной активизации внутренних резервов (перепрофилирование, внутренний аутсорсинг, проектные команды) в долгосрочную стратегию развития человеческого капитала организации [Myasnikova et al. 2018].

Концептуальные основы внутренних резервов человеческих ресурсов в системе управления

Концепция скрытого потенциала резервов человеческих ресурсов в настоящее время становится центральной в современном стратегическом управлении персоналом [Conte, Siano 2023].

В контексте управления человеческими ресурсами понятие «резерв» преимущественно ассоциировалось с «кадровым резервом» или некой группой сотрудников, отобранных для дальнейшей подготовки с целью занятия вышестоящих руководящих должностей в различных областях деятельности организации [Быстрова, Воронина 2022]. Однако современные вызовы динамичной бизнес-среды, необходимость постоянной адаптации и инноваций привели к расширению и углублению этой концепции [Nazish 2023].

В настоящее время под внутренними резервами человеческих ресурсов отечественные специалисты предлагают рассматривать

совокупность недоиспользованного или нереализованного потенциала сотрудников, который может быть активирован в рамках существующей организационной структуры для повышения эффективности деятельности, решения стратегических задач и обеспечения устойчивого развития компании без привлечения значительных дополнительных внешних ресурсов [Andrian, Kuntadi 2023]. В рамках такого подхода предусматривается переход от узкой элитарной модели к инклюзивной и системной, где резервом может выступать каждый работник и каждое структурное подразделение [Ефимочкина, Мясникова 2023].

При такой модели внутренние резервы человеческих ресурсов представляют собой внешне не проявляющиеся, скрытые возможности участников трудового коллектива, которые не задействованы в текущей операционной деятельности в полной мере. Их сущность раскрывается через три взаимосвязанных компонента (рис. 1).



Рис. 1. Структурная модель внутренних резервов человеческих ресурсов в организации
Источник: составлено автором

На рис. 1 представлена модель в виде трехуровневой системы, интегрированной в стратегический контур управления. К интеллектуально-творческому резерву относится невостребованный инновационный и креативный потенциал сотрудников, а также способность к нестандартному решению поставленных задач.

К мотивационно-поведенческому резерву следует отнести неиспользованные возможности повышения трудовой вовлеченности, инициативности, ответственности и лояльности; потенциал роста производительности за счет улучшения психологического климата, организационной культуры и системы стимулирования [Мясникова, Сопилко 2016].

Потенциал оптимизации рабочих процессов, перераспределения функций, совершенствования организационной структуры и коммуникаций; резервы времени, снижения трудоемкости операций, устранения дублирования функций представляет собой структурно-организационный резерв.

Методологические подходы к формированию системы внутренних резервов человеческих ресурсов

Эффективная работа с внутренними резервами базируется на нескольких ключевых принципах, представленных на рис. 2.

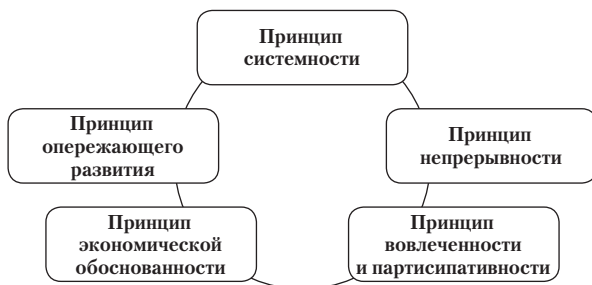


Рис. 2. Основные принципы формирования и использования внутренних резервов человеческих ресурсов

Принцип системности предполагает, что внутренние резервы рассматриваются как комплексная система, требующая скоординированных действий по всем функциональным направлениям работы с человеческими ресурсами (отбор, развитие, мотивация, оценка). Согласно принципу непрерывности процесс выявления, развития и использования резервов должен быть постоянным, а не иметь эпизодический характер.

Успех предприятия зависит от вовлечения в процесс формирования системы внутренних резервов сотрудников самих работников разных уровней, руководителей подразделений и HR-служб. Критически важна обратная связь.

Принцип экономической обоснованности заключается в том, что расходы на программы по раскрытию резервов должны быть просчитаны и соизмеримы с ожидаемым экономическим или стратегическим эффектом.

Работа с резервами должна быть нацелена на развитие будущих компетенций, которые необходимо прогнозировать организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Выявление резервов предполагает комплексность сочетания различных методологических подходов (рис. 3).



Рис. 3. Методологические подходы к выявлению внутренних резервов человеческих ресурсов

Внутренние резервы человеческих ресурсов представляют собой сложную, многоуровневую категорию, выходящую за рамки традиционного кадрового резерва, поэтому для их выявления требуется комплекс методов, в том числе диагностических, статистических и коллаборативных.

Их концептуальная основа строится на признании наличия скрытого потенциала у всей организации в целом и у каждого сотрудника в отдельности. Интеграция работы с внутренними резервами сотрудников в общую систему управления позволяет перевести человеческие ресурсы из категории «затраты» в категорию «стратегический инвестиционный актив» с высокой отдачей, обеспечивая организации конкурентное преимущество за счет

мобилизации имеющихся ресурсов, которые по сути являются наиболее управляемыми и лояльными источниками развития.

Особенности функционирования внутренних резервов человеческих ресурсов в организации

Внутренние резервы человеческих ресурсов не являются изолированным элементом в организации, они интегрированы в общую систему управления организацией, выступая связующим звеном между стратегией, операционной деятельностью и человеческим капиталом (рис. 4).

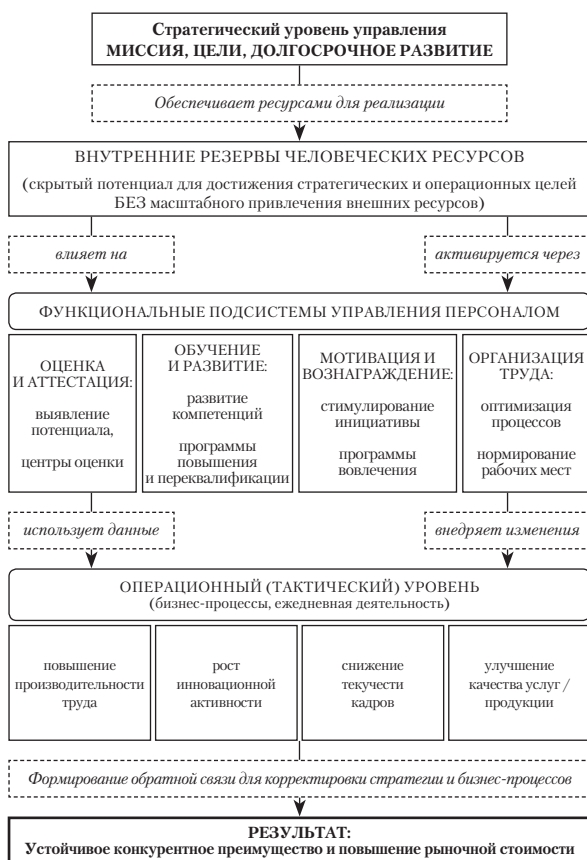


Рис. 4. Место и взаимосвязи внутренних резервов человеческих ресурсов в системе управления организацией
 Источник: составлено автором

В представленной на рис. 4 модели наглядно отображено место внутренних резервов человеческих ресурсов в системе HR-менеджмента, которые выступают в роли трансформатора и связующего звена между стратегическим, функциональным и операционным уровнями управления.

Так, на стратегическом уровне эти резервы являются своеобразным внутренним источником для реализации миссии и долгосрочных целей предприятия, обеспечивая стратегическую гибкость, за счет которой компаниям легко адаптироваться и развиваться, опираясь на собственный управляемый потенциал (кадровый резерв).

На уровне подсистемы управления человеческими ресурсами происходит непосредственная работа с резервами, так как каждая из функциональных подсистем управления HR играет свою роль и имеет соответствующие функции (оценка и аттестация, обучение и развитие; мотивация и вознаграждение; организация труда).

Активизированные резервы напрямую преобразуются в конкретные операционные результаты на тактическом уровне, проявляясь в росте производительности труда, увеличении инновационной активности, снижении затрат, связанных с проблемами текучести кадров, улучшении качества продукции.

При этом особым преимуществом мобилизации внутренних резервов человеческих ресурсов является то, что достигнутые операционные результаты формируют обратную связь. Результаты тщательно исследуются, анализируются, и на основе этих данных происходит корректировка как стратегических целей (если резервы позволили повысить результаты деятельности), так и функциональных HR-процессов (для более точной работы с кадровым потенциалом).

Заключение и выводы

Таким образом, ВРЧР не являются обособленной HR-функцией, а представляют собой стратегический актив, интегрированный во все контуры управления. Эффективное управление ВРЧР создает цикл постоянного улучшения, где инвестиции в раскрытие человеческого потенциала напрямую конвертируются в операционную эффективность и стратегическую устойчивость организации.

Во-первых, взаимосвязь внутренних резервов человеческих ресурсов со стратегическим управлением позволяет за счет внутренних источников без масштабного найма работников реализовывать такие стратегические цели, как, например, рост компании, диверсификация производства, цифровизация бизнес-процессов.

Выявление и мобилизация резервов становится частью стратегии управления человеческими ресурсами.

Во-вторых, активизация скрытых ресурсов сотрудников напрямую влияет на ключевые операционные показатели: повышение производительности труда, сокращение сроков выполнения задач, улучшение качества товаров и предоставляемых услуг, снижение себестоимости за счет рационализации.

В-третьих, очевидны преимущества такой взаимосвязи с функциональными подсистемами управления персоналом, способствующей определению реальных потребностей в программах развития, повышения и переквалификации; созданию систем, поощряющих раскрытие потенциала (программы вовлечения, системы признания за идеи); анализ внутренних резервов также лежит в основе оптимизации рабочих мест и процессов, при этом при оценке сотрудников акцент смещается с контроля на выявление скрытых компетенций и потенциала роста.

Литература

- Быстрова, Воронина 2022 – *Быстрова Н.В., Воронина И.Р.* Формирование кадрового резерва как элемент комплексной системы развития персонала компании // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.* 2022. № 3 (61). С. 22–28.
- Ефимочкина, Мясникова 2023 – *Ефимочкина Н.Б., Мясникова О.Ю.* Концептуализация синергии в системе управления современными организациями // *Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета.* 2022. № 3. С. 80–96. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-80-96
- Золотина, Филатова 2021 – *Золотина О.А., Филатова А.М.* Резервы использования кадровой аналитики для повышения эффективности мотивации персонала в организациях // *Эпомен.* 2021. № 58. С. 73–80.
- Карташова, Мусимович 2024 – *Карташова Л.В., Мусимович М.В.* Управление человеческими ресурсами: глобальные вызовы и возможности // *Лидерство и менеджмент.* 2024. Т. 11. № 1. С. 13–32.
- Мясникова, Сопилко 2016 – *Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю.* Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // *Финансы и кредит.* 2016. № 11 (683). С. 2–14.
- Петрякова и др. 2024 – *Петрякова С.В., Кот Е.М., Фатеева Н.Б., Пильникова И.Ф., Симачкова Н.Н.* Кадровый резерв, как инструмент мотивации и удержания персонала // *Образование и право.* 2024. № 2. С. 405–408.
- Потемкин 2021 – *Потемкин В.К.* Социокультурные факторы использования интеллектуальных резервов персонала промышленных предприятий // *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований.* 2021. № 2. С. 6–13.

- Andrian, Kuntadi 2023 – *Andrian E., Kuntadi C.* Factors Affecting the Quality of Financial Statements: Information Technology, Competence of Human Resources and Internal Control Systems // *Dinasti International Journal of Education Management & Social Science*. 2023. Vol. 4. № 4. P. 585–595.
- Conte, Siano 2023 – *Conte F., Siano A.* Data-driven human resource and data-driven talent management in internal and recruitment communication strategies: an empirical survey on Italian firms and insights for European context // *Corporate Communications: An International Journal*. 2023. Vol. 28. № 4. P. 618–637.
- Islami, Mustafa 2023 – *Islami X., Mustafa N.* The role of internal human resource orchestration on firm performance // *Journal of Information and Organizational Sciences*. 2023. Vol. 47. № 1. P. 39–63.
- Myasnikova et al. 2018 – *Myasnikova O., Shatalova I., Zenkina E., Bogacheva T., Illeritsky N., Kutlyeva G.* Promising Directions of Cooperation Among Eurasian Economic Union Countries // *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. № 7 (3). P. 386–391.
- Nazish 2023 – Nazish A. et al. Exploring the role of human resource management practices in the nexus of internal and external employer branding // *Middle East Journal of Management*. 2023. T. 10. № 1. P. 51–71.

References

- Andrian, E. and Kuntadi, C. (2023), “Factors Affecting the Quality of Financial Statements: Information Technology, Competence of Human Resources and Internal Control Systems”, *Dinasti International Journal of Education Management & Social Science*, vol. 4, no. 4, pp. 585–595.
- Bystrova, N.V. and Voronina, I.R. (2022), “Formation of the personnel reserve as an element of the company’s integrated personnel development system”, *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*, no. 3 (61), pp. 22–28.
- Conte, F. and Siano, A. (2023), “Data-driven human resource and data-driven talent management in internal and recruitment communication strategies: an empirical survey on Italian firms and insights for European context”, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 28, no. 4, pp. 618–637.
- Efimochkina, N.B. and Myasnikova, O.Yu. (2022), “Conceptualization of synergy in the management system of modern organizations”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 80–96, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-80-96
- Islami, X. and Mustafa, N. (2023), “The role of internal human resource orchestration on firm performance”, *Journal of Information and Organizational Sciences*, vol. 47, no. 1, pp. 39–63.
- Kartashova, L.V. and Musimovich, M.V. (2024), “Human resource management: global challenges and opportunities”, *Leadership and Management*, no. 11 (1), pp. 13–32. <https://doi.org/10.18334/lim.11.1.120509>
- Myasnikova, O.Yu. and Sopilko, N.Yu. (2016), “Building an optimal system of personnel incentives and remuneration in a commercial bank”, *Finance and Credit*, no. 11 (683), pp. 2–14.

- Myasnikova, O., Shatalova, I., Zenkina, E., Bogacheva, T., Illeritsky, N. and Kutlyeva, G. (2018), "Promising Directions of Cooperation Among Eurasian Economic Union Countries", *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, no. 7, pp. 386–391.
- Nazish, A. et al. (2023), "Exploring the role of human resource management practices in the nexus of internal and external employer branding", *Middle East Journal of Management*, vol. 10, no. 1, pp. 51–71.
- Petryakova, S.V., Kot, E.M., Fateeva, N.B., Pilnikova, I.F. and Simachkova, N.N. (2024), "Personnel reserve as a tool for motivation and retention of staff", *Education and Law*, no. 2, pp. 405–408.
- Potemkin, V.K. (2021), "Sociocultural factors of using the intellectual reserves of the personnel of industrial enterprises", *Russian Academic Journal "Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research"*, no. 2, pp. 6–13.
- Zolotina, O.A. and Filatova, A.M. (2021), "Reserves for the use of HR analytics to increase the effectiveness of motivation", *Epomen Scientific Journal*, no. 58, pp. 73–80.

Информация об авторе

Тамари М. Алиева, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; alieva.t@rggu.ru

Information about the author

Tamari M. Alieva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; alieva.t@rggu.ru

Интеграция Китая в мировую экономику в контексте глобальных цепочек стоимости: методологические положения

Наталья А. Волгина

*Российский университет дружбы народов
Москва, Россия, volgina-na@rudn.ru*

Аннотация. В настоящее время мировая экономика во все большей степени строится в рамках глобальных цепочек создания стоимости (ГЦС). Для многих национальных экономик участие в ГЦС способствует экономическому росту, повышению производительности и внедрению инноваций. Особое место в этих процессах занимает Китай, который за последние десятилетия превратился в крупного игрока на мировой экономической арене. В первой части статьи автор ставит перед собой цель проследить тренды интеграции Китая в мировую экономику, принимая во внимание как логику экономического продвижения Китая (внутренние факторы), так и события на мировой экономической арене (внешние факторы). Автор предлагает выделять четыре этапа последовательной интеграции Китая в мировую экономику («включение», «модернизация», «формирование», «реструктуризация») в контексте участия в глобальных цепочках стоимости. Выделение этапов проводится в рамках методологии «затраты-выпуск» и декомпозиции валового экспорта. Это позволяет рассчитать показатели участия Китая в ГЦС, в частности, внутренней добавленной стоимости, зарубежной добавленной стоимости, индекса участия в глобальных цепочках стоимости, прямого и обратного участия в ГЦС.

Ключевые слова: Китай, глобальные цепочки стоимости (ГЦС), многонациональные компании (МНК), фрагментация производства, «включение», «модернизация», «формирование», «реструктуризация», зарубежная добавленная стоимость (ЗДС), внутренняя добавленная стоимость (ВДС), индекс участия в ГЦС, обратное участие и прямое участие в ГЦС

Для цитирования: Волгина Н.А. Интеграция Китая в мировую экономику в контексте глобальных цепочек стоимости: методологические положения // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 62–73. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-62-73

China's integration into the world economy in the context of global value chains: methodological provisions

Natalia A. Volgina

*Peoples' Friendship University of Russia
Moscow, Russia, volgina-na@rudn.ru*

Abstract. Nowadays the global economy is increasingly built within the framework of global value chains (GVCs). For many national economies participation in GVCs contributes to economic growth, increased productivity, and the introduction of innovation. China, which has emerged as a major player in the global economic arena over the past decades, occupies a special place in these processes. In the first part of the paper, the author aims to trace the trends and stages of China's integration into the global economy within the context of GVCs, taking into account both the logic of China's economic advancement (internal factors) and events on the global economic arena (external factors). The author proposes to distinguish four stages of China's consistent integration into the world economy ("plugging in", "upgrading", "building up", and "restructuring") within the context of participation in global and regional value chains. The identification of these stages is carried out within the framework of the input-output methodology and the decomposition of gross exports. This allows to calculate indicators of China's participation in GVCs, in particular, domestic value added, foreign value added, global value chain participation index, and forward and backward participation in GVCs.

Keywords: China, global value chains (GVCs), multinational companies (MNCs), fragmentation of production, "plugging in", "upgrading", "building up", "restructuring", foreign added value (FVA), domestic added value (DVA), GVC participation index, backward participation, upward participation

For citation: Volgina, N.A. (2026), "China's integration into the world economy in the context of global value chains: methodological provisions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economic and Management" Series*, no 2, pp. 62–73, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-62-73

Введение

В настоящее время мировая торговля, международные инвестиции и производство во все большей степени строятся в рамках глобальных цепочек создания стоимости (ГЦС). В настоящее время в мировой экономике 70% международной торговли связано с ГЦС¹, которые, как флагманы современной экономики, задают

¹ Global Value and Supply Chains // Organisation for Economic Co-operation and Development). URL: <https://www.oecd.org/en/topics/global-value-and-supply-chains.html> (дата обращения 28 октября 2025).

основные направления и тренды ее развития, охватывая как развитые, так и развивающиеся страны. ГЦС формируют новую архитектуру глобальной экономики XXI в., которая характеризуется международной фрагментацией производства.

Про продукты теперь сложно сказать: «Сделано в Японии» или «Сделано во Франции». Слоган ВТО «Сделано во всем мире» (“Made in the World”) подчеркивает тот факт, что товары и даже услуги во все большей степени создаются не в одной стране, а во всем мире сразу или, по крайней мере, в его отдельных регионах. Эта фрагментация производственного процесса существенно изменила международное разделение труда: оно перешло от разделения, основанного на производстве готовых продуктов, к разделению, основанному на выполнении отдельных операций. Этот сдвиг создал новые источники сравнительных преимуществ для международного обмена.

Для многих национальных экономик участие в ГЦС способствовало экономическому росту, повышению производительности и внедрению инноваций. Особое место в этих процессах занимает Китай, который за последние десятилетия превратился в крупного игрока на мировой экономической арене. В условиях глобализации «политика открытости» Китая (начатая в 1978 г.) способствовала переходу страны к экспортно ориентированной экономике, опирающейся на приток иностранных инвестиций и дешевую рабочую силу. Более того, экономический подъем Китая с конца 1970-х гг. был также тесно связан с его интеграцией в ГЦС.

За последние десятилетия Китай превратился во вторую (после США) экономику мира с размером ВВП в 19 трлн долл. (2024). В настоящее время Китай является крупнейшим в мире экспортером (3,6 трлн долл., 14,4%) и вторым по величине импортером (2,7 трлн долл., 10,6%). По импорту он уступает только США (3,4 трлн долл., 13,2%). Роль Китая в промышленном экспорте еще более заметна: по состоянию на 2024 г. на него приходилось около 20,6% мирового экспорта промышленных товаров по сравнению с менее чем 1,9% в 1990 г. и 15,0% в 2010 г.²

В данной работе автор ставит перед собой цель проследить тренды и этапы интеграции Китая в мировую экономику в контексте ГЦС, принимая во внимание как логику экономического продвижения Китая (внутренние факторы), так и события на мировой экономической арене (внешние факторы).

Мы предлагаем выделять четыре этапа последовательной интеграции Китая в ГЦС (которые тем не менее накладываются друг на друга).

² Stats portal. WTO. URL: <https://stats.wto.org> (дата обращения 28 октября 2025).

- 1-й этап: «включение» (“plugging in”) китайских фирм в существующие ГЦС (которые управляются лидирующими фирмами³ из промышленно развитых стран) и переход от импортозамещения к экспортной ориентации;
- 2-й этап: «модернизация» (“upgrading”) ряда отраслей китайской промышленности за счет расширения участия в отдельных звеньях ГЦС;
- 3-й этап: «формирование» (“building up”) собственных цепочек создания стоимости с китайскими компаниями в качестве лидирующих фирм в тех отраслях, где успешно прошла модернизация в рамках ГЦС;
- 4-й этап: «реструктуризация» (“restructuring”) участия Китая в глобальных и региональных цепочках стоимости под влиянием меняющегося внешнего экономического и геополитического контекста.

В первой части статьи в рамках методологии «затраты-выпуск» и декомпозиции валового экспорта производится расчет показателей участия Китая в ГЦС, в частности, внутренней добавленной стоимости, зарубежной добавленной стоимости, индекса участия в глобальных цепочках стоимости, прямого и обратного участия в ГЦС. Во второй части статьи обосновывается выделение четырех этапов интеграции Китая в мировую экономику в контексте ГЦС.

Обзор литературы и методология исследования

Вопросам участия Китая в ГЦС посвящено большое количество публикаций. Это и книги, и статьи, и обзоры международных организаций.

В последние годы феномен ГЦС привлекает пристальное внимание международных организаций, которые приняли концепцию ГЦС для понимания меняющейся архитектуры мировой экономики. Упомянем наиболее важные из них⁴; это публикации ОЭСР,

³ Под «лидирующими фирмами» (lead firms) в данной работе понимаются наиболее влиятельные и стратегически важные участники ГЦС; они координируют и контролируют создание добавленной стоимости в различных географических локациях. В качестве синонима в работе используется термин «ведущие фирмы».

⁴ Interconnected Economies: Benefitting from Global Value Chains. 2013 // OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/05/interconnected-economies_g1g2603d/9789264189560-en.pdf (дата обращения 28 октября 2025); Global Value Chains in a Changing World. 2013 // WTO.

ВТО, ЮНКТАД, Мирового банка, Азиатского банка развития и др. Публикации международных организаций вносят важный вклад в понимание противоречивых особенностей международной производственной фрагментации и участия в ней стран, регионов, отраслей и отдельных фирм. В последние годы фокус исследований смещается на анализ участия стран Азии и, в частности, Китая, в ГЦС как ключевого игрока в процессах международной фрагментации.

Был опубликован ряд монографических исследований, посвященных различным аспектам участия Китая в ГЦС, включая работы таких авторов, как [Gereffi et al. 2022; Liu, Li 2023; Gereffi, Raj-Reichert 2019; Sun, Grimes 2017; Xing 2021; Волгина, Лю Пэнфэй 2023].

Вопросы участия Китая в мировой экономике в контексте ГЦС нашли отражение и в публикациях в академических журналах. Отметим такие работы, как [Drelich-Skulska, Jankowiak 2020; Ge, Dollar, Yu 2020; Gopalakrishnan et al. 2022; Ma et al. 2022; Paterson

URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf (дата обращения 28 октября 2025); World Investment Report 2013 – Global Value Chains: Investment and Trade for Development // UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2013_en.pdf (дата обращения 28 октября 2025); World Intellectual Property Report 2017: Intangible Capital in Global Value Chains // WIPO. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_944_2017.pdf (дата обращения: 28.10.2025); Global Value Chain Development report 2017: Measuring and Analysing the Impact of GVCs on Economic Development // World Bank Group. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvcs_report_2017.pdf (дата обращения 28 октября 2025); Global Value Chain Development Report 2019: Technological Innovation, Supply Chain Trade, and Workers in a Globalized World // World Bank Group. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvc_dev_report_2019_e.pdf (дата обращения 28 октября 2025); World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. // World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020> (дата обращения 28 октября 2025); Global Value Chain Development Report 2021: Beyond Production // Asian Development Bank. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/747966/global-value-chain-development-report-2021.pdf> (дата обращения 28 октября 2025); ASEAN and Global Value Chains: Locking in Resilience and Sustainability. 2023 // Asian Development Bank. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/871976/asean-global-value-chains-resilience-sustainability.pdf> (дата обращения 28 октября 2025); Asian Economic Integration Report 2024: Decarbonizing Global Value Chains // Asian Development Bank. URL: <https://www.adb.org/publications/asian-economic-integration-report-2024> (дата обращения 28 октября 2025); Global Value Chain Development Report 2023: Resilient and Sustainable GVCs In Turbulent Times // WTO. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvc_dev_rep23_e.pdf (дата обращения 28 октября 2025); Global Value Chains and Industrial Development. Lessons from China, South-East and South Asia. 2018 // UNIDO. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EBOOK_GVC.pdf (дата обращения 28 октября 2025).

2021; Qin, Liu, Zhou 2020; Su, Ma, Zhang 2021; Tang et al. 2020; Xing 2022; Zhu 2019].

При написании данной статьи мы опирались на выводы этих публикаций при разработке гипотезы об этапах интеграции Китая в ГЦС.

Ключевая идея подхода ГЦС (которую в той или иной степени разделяют большинство экономистов) строится на признании того факта, что производственный процесс разделен (фрагментирован) на ряд звеньев, которые расположены в различных странах. Это означает, что ГЦС включает в себя внутреннюю и зарубежную производственную деятельность фирм (от НИОКР до доставки товаров конечному потребителю), что позволяет осуществлять производство в глобальном масштабе в целях снижения операционных издержек и повышения эффективности.

При анализе ГЦС экономисты используют широкий спектр методов и методик. Так, мы можем упомянуть картографию ГЦС по бизнес-записям фирмы; кейсы по ГЦС; подход на уровне продуктов и подход с точки зрения фирмы; подход с точки зрения экономики и подход с точки зрения отрасли; подход «кривой улыбки» и пр. [Inomata 2017, p. 27]. Среди различных подходов к анализу ГЦС наиболее широко используемым является метод «затраты-выпуск». Этот метод становится в последние десятилетия все более распространенным, особенно для эмпирической оценки участия стран в ГЦС, в том числе на отраслевом уровне. В настоящее время метод «затраты-выпуск» базируется на концепции декомпозиции валового экспорта [Hummels et al. 2001; Koopman et al. 2014; Wang et al. 2017; Borin, Mancini 2019].

На основе подхода «затраты-выпуск» были осуществлены попытки создать статистические базы данных, которые позволяли бы оценить объемы и направления торговли добавленной стоимостью. В данной работе мы опираемся на базу данных ОЭСР «Торговля добавленной стоимостью, 1995–2025»⁵. На ее основе мы используем ряд индикаторов для оценки динамики интеграции Китая в мировую экономику и идентификации этапов участия Китая в ГЦС. Это такие показатели, как зарубежная добавленная стоимость (foreign value added, FVA), внутренняя добавленная стоимость (domestic value added, DVA), индекс участия в ГЦС (GVC participation index), обратное участие (downward participation), прямое участие (upward participation).

⁵ OECD Data Explorer. Trade in value added, 1995–2025. URL: <https://data-explorer.oecd.org/?pg=0&bp=true&tm=%22%28TIVA%29%202025%20edition%22&snb=5> (дата обращения 28 октября 2025).

Показатели участия Китая в ГЦС

Промежуточная торговля является одним из наиболее явных признаков фрагментации производства в географических масштабах. Китай принимает в этом процессе весьма активное участие. Так, за период 1995–2022 гг. доля промежуточных товаров в китайском экспорте увеличилась с 45,8% до 51,0%, а доля в импорте – с 64,7% до 76,3%⁶. Это косвенным образом свидетельствует о повышательных трендах участия Китая в международной фрагментации производства.

Более детальные индикаторы участия Китая в ГЦС представлены в табл. 1.

Таблица 1

Индикаторы участия Китая в ГЦС (млрд долл. США и %)

Год	EXGR (млрд долл)	EXGR_ DVA (млрд долл США)	EXGR_ FVA (млрд долл США)	EXGR_ DVASH (%)	Обратное участие (DEXFVAPSH) (%)	Прямое участие (FEXDVAPSH) (%)	Индекс участия в ГЦС (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
1995	118	103	14	87,6	12,4	11,5	23,9
1996	138	121	17	87,5	12,4	11,4	23,9
1997	168	146	22	87,1	12,9	12,1	25,0
1998	177	155	22	87,8	12,2	12,5	24,7
1999	188	163	26	86,4	13,6	12,4	26,0
2000	230	195	35	84,7	15,3	13,1	28,4
2001	246	208	38	84,6	15,4	12,2	27,9
2002	296	245	51	82,7	12,3	12,1	24,4
2003	392	316	76	80,5	19,5	12,8	32,3
2004	528	414	114	78,5	21,5	13,7	35,2
2005	670	524	146	78,3	21,7	13,9	35,6
2006	825	653	172	79,1	20,9	15,0	35,9
2007	1050	835	215	79,5	20,5	15,7	36,2
2008	1314	1053	261	80,1	20,0	16,8	36,8
2009	1048	884	164	84,4	15,6	14,8	30,4
2010	1339	1106	233	82,6	17,4	15,2	33,6

⁶ Ibid.

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
2011	1688	1372	315	81,3	18,7	16,0	34,7
2012	1822	1493	330	82,0	18,1	15,6	33,7
2013	1973	1625	348	82,4	17,6	15,5	33,1
2014	2140	1791	350	83,7	16,3	15,8	32,1
2015	2070	1769	300	85,5	14,5	16,1	30,6
2016	1891	1622	269	85,8	14,2	15,9	30,1
2017	2108	1773	335	84,1	15,9	16,3	32,2
2018	2304	1932	372	83,9	16,1	17,0	33,1
2019	2312	1951	360	84,4	15,6	17,3	32,9
2020	2399	2034	365	84,8	15,2	16,9	32,1
2021	3125	2634	491	84,3	15,7	17,9	33,5
2022	3263	2746	517	84,1	15,9	19,5	35,9

Примечания:

EXGR – валовый экспорт;

DVA – внутренняя добавленная стоимость (ВДС);

FVA – зарубежная добавленная стоимость (ЗДС);

EXGR_DVA – ВДС в валовом экспорте (долл. США);

EXGR_FVA – ЗДС в валовом экспорте (долл. США);

DEXFVAPSH – доля ЗДС в валовом экспорте, обратное участие (%);

FEXDVAPSH – доля ВДС в зарубежном валовом экспорте, прямое участие (%);

Индекс участия в ГЦС = (обратное участие + прямое участие) / валовый экспорт (%).

Источник: рассчитано автором на основе OECD Data Explorer. Trade in value added, 1995–2025. URL: <https://data-explorer.oecd.org/?pg=0&bp=true&tm=%22%28TIVA%29%202025%20edition%22&snb=5>) (дата обращения 28 октября 2025).

Индекс участия в ГЦС является в настоящее время одним из наиболее часто используемых показателей для характеристики вовлеченности страны в ГЦС [Koorman et al. 2010]. Он показывает ту долю валового экспорта страны, которая является частью многоэтапного процесса торговли в рамках ГЦС. Индекс учитывает два потока движения добавленной стоимости: восходящие и нисходящие потоки (upstream and downstream flows), что принято называть обратным и прямым участием в ГЦС (backward and forward participation).

Как следует из табл. 1, и уровень участия, и номинальная стоимость участия Китая в ГЦС существенно выросли за период 1995–2022 гг.: с 23,9% до 35,9% и с 20 млрд долл. до 1100 млрд долл. соответственно (сумма обратного и прямого участия).

При этом следует отметить следующие важные моменты. Пик вовлеченности Китая в ГЦС пришелся на 2008 предкризисный год (36,8%); после этого наблюдалось его постепенное снижение вплоть до 2017 г., а затем постепенный рост до 35,9% в 2022 г. (в соответствии с последними имеющимися статистическими данными).

Кризис 2008–2009 гг. стал переломным моментом в интеграции Китая в ГЦС, изменив тенденции участия. Это отчетливо видно на показателях прямого и обратного участия (табл. 1). Для обратного участия повышательные тренды сменились на понижательные и наоборот: для прямого участия понижательные тренды сменились на повышательные. Это позволяет предположить, что для процессов участия Китая в ГЦС были характерны «определенные» этапы.

Мы предлагаем выделять четыре этапа интеграции Китая в ГЦС: «включение» (1990-е гг.), «модернизация» (2000-е гг.), «формирование» (2010 гг.), «реструктуризация» (2020-е гг.). Более подробно эти этапы будут рассмотрены во второй части данной статьи.

Литература

- Волгина, Лю Пэнфэй 2023 – *Волгина Н.А., Лю Пэнфэй*. Китай в глобальных цепочках стоимости: Монография. М.: КноРус, 2023. 174 с.
- Borin, Mancini 2019 – *Borin A., Mancini M.* Measuring what matters in global value chains and value-added trade: World Bank policy research working paper. 8804. 2019.
- Drelich-Skulska, Jankowiak 2020 – *Drelich-Skulska B., Jankowiak A.H.* The Place of China in the Global Value Chains: Current Situation and Future Trends // *Transformations in Business & Economics*. 2020. № 19. Iss. 2A (50A). P. 565–578.
- Ge, David, Yu 2020 – *Ge Y., Dollar D., Yu. X.* Institutions and participation in global value chains: Evidence from belt and road initiative // *China Economic Review*. 2020. № 61 (2). P. 101447.
- Gereffi, Raj-Reichert 2019 – *Gereffi G., Raj-Reichert G.* Handbook on global value chains. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. 612 p.
- Gereffi et al. 2022 – *Gereffi, G., Bamber P., Fernandez-Stark K.* China's evolving role in global value chains: upgrading strategies in an era of disruptions and resilience // *China's New Development Strategies: Upgrading from Above and from Below in Global Value Chains*. Singapore: Springer Nature Singapore, 2022. P. 1–29.
- Gopalakrishnan et al. 2022 – *Gopalakrishnan B.N., Chakravarthy S.L., Tewary T., Jain V.* Isolating China: Deglobalisation and its impact on global value chains // *Foreign Trade Review*. 2022. № 57 (4). P. 390–407.
- Hummels et al. 2001 – *Hummels D., Ishii J., Yi K.-Mu.* The nature and growth of vertical specialization in world trade // *Journal of International Economics*. 2001. № 54 (1). P. 75–96.

- Inomata 2017 – *Inomata S.* Analytical frameworks for global value chains: An overview // Global value chain development report 2017: Measuring and analyzing the impact of GVCs on economic development. P. 15–35.
- Koopman et al. 2010 – *Koopman R., Powers W., Zhi Wang, Shang-Jin Wei.* Give credit where credit is due: Tracing value added in global production chains. 2010. Working paper 16426. National Bureau of Economic Research. DOI: 10.3386/w16426
- Koopman et al. 2014 – *Koopman R., Zhi Wang, Shang-Jin Wei.* Tracing value-added and double counting in gross exports // *American Economic Review.* 2014. № 104 (2). P. 459–494.
- Liu, Li 2023 – *Liu B., Li Ch.* China in Global Value Chains: Opening Strategy and Deep Integration. World Scientific Publishing Company, 2023. 358 p.
- Ma et al. – *Ma Huanhuan, Jingqin Su, Xin Gao, Wang Na.* How do emerging market suppliers reshape the governance of global value chains? Evidence from China // *Global Networks.* 2022. № 22 (4). P. 766–791.
- Paterson 2021 – *Paterson St.* How Will China's Dual Circulation Strategy Impact the Global Economy // *Hinrich Foundation.* 2021. URL: <https://www.hinrichfoundation.com/research/wp/us-china/china-dual-circulation-strategy-global-economy/> (дата обращения 28 октября 2025).
- Qin, Liu, Zhou 2020 – *Qin, Meng, Xiuyan Liu, and Xiaoxue Zhou.* COVID-19 shock and global value chains: is there a substitute for China? // *Emerging Markets Finance and Trade.* 2020. Vol. 56. Iss. 15. P. 3588–3598.
- Su et al. – *Su J., Ma H., Zhang S.* Developing innovation capabilities for upgrading in global value chains: evidence from China // *International Journal of Emerging Markets.* 2021. № 16 (8). P. 1654–1676.
- Sun, Grimes 2017 – *Sun, Yutao, Seamus Grimes.* China and global value chains: globalization and the information and communications technology sector. London: Routledge, 2017.
- Tang et al. 2020 – *Tang, Heiwai, Fei Wang, Zhi Wang.* Domestic segment of global value chains in China under state capitalism // *Journal of Comparative Economics.* 2020. № 48 (4). P. 797–821.
- Wang et al. 2017 – Wang, Zhi, Shang-Jin Wei, Xinding Yu, Kunfu Zhu. Measures of participation in global value chains and global business cycles. 2017. No. w23222. National Bureau of Economic Research.
- Xing 2021 – *Xing, Yuqing.* Decoding China's export miracle: A global value chain analysis. World Scientific, 2021.
- Xing 2022 – *Xing, Yuqing.* China and global value chain restructuring // *China Economic Journal.* 2022/ № 15 (3). P. 310–329.
- Zhu 2019 – *Zhu, Haoliang.* A quantitative analysis of global value chains: why has domestic value-added of China's exports increased? // *International Journal of Economic Policy Studies.* 2019. № 13 (2). P. 403–423.

References

- Borin, A. and Mancini, M. (2019), *Measuring what matters in global value chains and value-added trade*, World Bank policy research working paper, 8804.
- Drelich-Skulska, B. and Jankowiak, A.H. (2020), “The Place of China in the Global Value Chains – Current Situation and Future Trends”, *Transformations in Business & Economics*, no. 19, iss. 2A (50A), pp. 565–578.

- Ge, Ying, David Dollar, and Xinding Yu. (2020) "Institutions and participation in global value chains: Evidence from belt and road initiative", *China Economic Review*, no. 61 (2), pp. 101447.
- Gereffi, G. and Raj-Reichert, G. (2019), *Handbook on global value chains*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Gereffi, G., Bamber, P. and Fernandez-Stark, K. (2022), "China's evolving role in global value chains: upgrading strategies in an era of disruptions and resilience", *China's New Development Strategies: Upgrading from Above and from Below in Global Value Chains*, Springer Nature Singapore, Singapore, pp. 1–29.
- Gopalakrishnan, Badri Narayanan, Sumathi Lalapet Chakravarthy, Tavishi Tewary, and Vranda Jain (2022), "Isolating China: Deglobalisation and its impact on global value chains", *Foreign Trade Review*, no. 57(4), pp. 390–407.
- Hummels, D., Ishii, J. and Kei-Mu, Yi (2001), "The nature and growth of vertical specialization in world trade", *Journal of international Economics*, no. 54 (1), pp. 75–96.
- Inomata, S. (2017), "Analytical frameworks for global value chains: An overview", *Global Value Chain Development Report 2017*, pp. 15–35.
- Koopman, R., Powers, Wang, Zh. and Wei, Sh.-J. (2010), *Give credit where credit is due: Tracing value added in global production chains*, no. w16426, National Bureau of Economic Research.
- Koopman, R., Wang, Zh. and Wei, Sh.-J. (2014), "Tracing value-added and double counting in gross exports", *American Economic Review*, no. 104 (2), pp. 459–494.
- Liu, B. and Li, Ch. (2023), *China in Global Value Chains: Opening Strategy and Deep Integration*. World Scientific Publishing Company.
- Ma, Huanhuan, Su, Jingqin, Xin, Gao and Wang, Na (2022), "How do emerging market suppliers reshape the governance of global value chains? Evidence from China", *Global Networks*, no. 22 (4), pp. 766–791.
- Paterson, S. (2021), "How Will China's Dual Circulation Strategy Impact the Global Economy", *Hinrich Foundation*, available at: <https://www.hinrichfoundation.com/research/wp/us-china/china-dual-circulation-strategy-global-economy/> (Accessed 28 октября 2025).
- Qin, Meng, Xiuyan Liu, and Xiaoxue Zhou (2020), "COVID-19 shock and global value chains: is there a substitute for China?", *Emerging Markets Finance and Trade*, vol. 56, iss. 15, pp. 3588–3598.
- Su, J., Ma, H. and Zhang, S. (2021), "Developing innovation capabilities for upgrading in global value chains: evidence from China", *International Journal of Emerging Markets*, no. 16 (8), pp. 1654–1676.
- Sun, Yutao, and Grimes, Seamus (2017), *China and global value chains: globalization and the information and communications technology sector*, Routledge, London, UK.
- Tang, Heiwai, Fei Wang, and Zhi Wang (2020), "Domestic segment of global value chains in China under state capitalism", *Journal of Comparative Economics*, no. 48 (4), pp. 797–821.
- Volgina, N. and Peng-Fei Liu (2023), *Kitai v global'nykh tsepochkakh stoimosti: Monografiya [China in Global value Chains]*, KnoRus, Moscow, Russia.
- Wang, Zhi, Shang-Jin Wei, Xinding Yu, and Kunfu Zhu (2017), *Measures of participation in global value chains and global business cycles*, No. w23222, National Bureau of Economic Research.

- Xing, Yuqing (2021), *Decoding China's export miracle: A global value chain analysis*. World Scientific.
- Xing, Yuqing (2022), "China and global value chain restructuring", *China Economic Journal* no. 15 (3), pp. 310–329.
- Zhu, Haoliang (2019), "A quantitative analysis of global value chains: why has domestic value-added of China's exports increased?", *International Journal of Economic Policy Studies*, no. 13 (2), pp. 403–423.

Информация об авторе

Наталья А. Волгина, доктор экономических наук, профессор, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия; 117198, Россия, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6; volgina-na@rudn.ru

Information about the author

Natalia F. Volgina, Dr. of Sci. (Economics), professor, Peoples' Friendship University of Russia after Patrice Lumumba, Moscow, Russia; bld. 6, Miklukho-Maklaya Street, Moscow, Russia, 117198; volgina-na@rudn.ru

Особенности процесса формирования и реализации антикризисной стратегии управления предприятием пищевой промышленности

Роман О. Малиновский

*Университет «Синергия»
Москва, Россия, rmalinovsky88@inbox.ru*

Александр Ю. Анисимов

*Университет «Синергия»
Москва, Россия, anisimov_au@mail.ru*

Аннотация. Предприятия различных отраслей и сфер деятельности на протяжении своего жизненного цикла постоянно сталкиваются с теми или иными кризисными проявлениями, которые являются следствием не только внешних, но и внутренних процессов. Для адекватного реагирования на кризисные ситуации у предприятия должна быть сформирована соответствующая антикризисная стратегия. Сегодня ситуация складывается таким образом, что кризисные факторы существенно влияют на многие отрасли, в том числе пищевую промышленность, следовательно, организации, входящие в отрасль, нуждаются в эффективных антикризисных стратегиях. Важным моментом является учет критических факторов успеха, характерных для отрасли. Таким образом, актуальность исследования обуславливается необходимостью разработки таких стратегий, адаптированных к условиям кризисной среды. В качестве цели исследования было определено выявление специфики процессов разработки антикризисной стратегии управления организациями пищевой промышленности с учетом критических факторов успеха, влияющих на их конкурентоспособность.

Методами исследования выступают: дедукция, компаративный анализ, статистический анализ, анализ финансовых показателей.

Результатом исследования является модель антикризисного управления предприятием, которая позволяет усовершенствовать процесс формирования и поэтапного исполнения антикризисной стратегии управления организацией, входящей в пищевую промышленность. При этом базой разработки стратегии принимается результат антикризисного мониторинга, показывающего отклонения в определенных (заранее отобранных) финансовых индикаторах. Индикаторы отобраны таким образом, чтобы напрямую описывать финансовое состояние организации, входящей в пищевую промышленность.

Ключевые слова: пищевая промышленность, предприятия пищевой промышленности, антикризисная стратегия, реализация антикризисной стратегии, модель антикризисного управления, финансовые показатели

Для цитирования: Малиновский Р.О., Анисимов А.Ю. Особенности процесса формирования и реализации антикризисной стратегии управления предприятием пищевой промышленности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 74–86. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-74-86

Features of the process of formation and implementation of anti-crisis strategy for managing a food industry enterprise

Roman O. Malinovsky

*Synergy University
Moscow, Russia, rmalinovsky88@inbox.ru*

Aleksandr Yu. Anisimov

*Synergy University
Moscow, Russia, anisimov_au@mail.ru*

Abstract. Enterprises of various industries and spheres of activity throughout their life cycle constantly face certain crisis manifestations, which are the result of not only external, but also internal processes. In order to adequately respond to crisis situations, the enterprise must have a corresponding anti-crisis strategy. At the moment, many enterprises, in particular, in the food industry, are in a state of crisis, therefore, the development and no less successful implementation of an anti-crisis strategy that takes into account the critical factors of success in the industry is a relevant scientific and practical direction of research. The purpose of the study is to identify the features of the process of formation and implementation of the anti-crisis strategy of the food industry enterprise. The research methods are: deduction, comparative analysis, statistical analysis, analysis of financial indicators. The result of the study is a model of anti-crisis management of the enterprise, which allows improving the process of formation and implementation of the anti-crisis strategy of the food industry enterprise, based on the anti-crisis monitoring of deviations in financial indicators characterizing the financial condition of the food industry enterprise.

Keywords: food industry, food industry enterprises, anti-crisis strategy, implementation of anti-crisis strategy, anti-crisis management model, financial indicators

For citation: Malinovsky, R.O. and Anisimov, A.Yu. (2026), “Features of the process of formation and implementation of anti-crisis strategy for managing a food industry enterprise”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 2, pp. 74–86, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-74-86

Введение

Современная экономическая ситуация характеризуется нестабильностью и наличием множества негативных факторов, которые прямо или косвенно сказываются на работе российских предприятий, в том числе в пищевой промышленности. Кроме того, наблюдается устойчивая тенденция к увеличению количества возбужденных и доведенных до конца дел о банкротстве [Кривихина и др. 2021]. Следовательно, вопросы оценки вероятности банкротства предприятий, а также формирования концепции их антикризисного управления стоят особенно остро. Текущая рыночная ситуация в пищевой промышленности создает необходимость осуществлять достоверную и своевременную идентификацию негативных факторов, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятий пищевой промышленности, что позволяет снизить риск банкротства предприятия. Кризисные ситуации возникают в глобальном экономическом пространстве достаточно регулярно, это особенно характерно для пищевой промышленности, имеющей ярко выраженные специфические особенности, особенно на региональном уровне.

Цель исследования: выявление особенностей процесса формирования и реализации антикризисной стратегии управления предприятием пищевой промышленности. Заявленная цель декомпозируется на следующие задачи: 1) изучить и критически осмыслить подходы к пониманию антикризисного управления как экономической категории, а также охарактеризовать современную концепцию антикризисного управления; 2) на основе анализа особенностей механизма антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности области разработать методику финансовой диагностики антикризисного состояния предприятия основанную на системном подходе, состоящем в комплексном исследовании системы факторов и параметров финансового положения организаций, входящих в пищевую промышленность, и формирования перечня адаптированных индикаторов, которые характеризуют его текущее финансовое положение; 3) разработать модель антикризисного управления предприятием и обосновать процесс формирования и реализации антикризисной стратегии управления предприятием пищевой промышленности, основанный на проведении антикризисного мониторинга отклонений показателей, характеризующих финансовое состояние предприятий.

Обзор литературы

Многие российские ученые уделяют значительное внимание совершенствованию методик оценки вероятности банкротства. Так, Р.С. Сайфулин разработал методику оценки вероятности банкротства, ориентированную на использование финансовых коэффициентов [Губина, Котелянец 2017], а О.П. Зайцевой была предложена шестифакторная модель для определения комплексного показателя банкротства [Адршина 2017]. Российский ученый В.В. Ковалев предложил двухуровневую систему показателей для выявления потенциальной вероятности банкротства [Кронебергер 2020].

При определении угрозы кризиса на предприятии, приведенных в исследованиях ученых, в частности, S. Berinato, E. Baehr, E. Loomis [Berinato et al. 2019], M. Kovacova, T. Kliestik [Kovacova, Kliestik 2017]. и отечественных ученых, в частности, А.К. Лобовой, К.В. Балдина, А.Г. Корякова [Лобова и др. 2023], З.М. Закриевой [Закриева и др. 2022], И.И. Якшигуловой [Якшигулова 2022], и др. Попытки адаптации западных методик и создание на их базе новых, конечно, осуществлялись в России, однако все они имеют некоторые особенности, которые ограничивают круг предприятий, на которых возможно (с достаточной степенью точности) их применение [Долганова, Таганова 2019; Закриева и др. 2022; Berinato et al. 2019, p. 222].

Тематика трансформации уже имеющихся методов оценивания организаций, входящих в пищевую промышленность, с целью пошагового исполнения антикризисных стратегий давно занимает существенное место в научно-практических исследованиях как российских, так и зарубежных авторов. Последние несколько лет некоторые российские авторы опубликовали свои исследования по схожим темам, среди них можно отметить И.Н. Василенко, Ю.И. Слепокурову [Слепокурова, Василенко 2020], Н.А. Долганову, Н.М. Таганову [Долганова, Таганова 2019], а также С.А. Кондратенко и Е.М. Моргунову [Моргунова и др. 2022]. Исследования указанных авторов акцентируются на оценке ситуаций, которые требуют новых методик анализа, применимых в период кризиса, кроме того, исследования, прежде всего, учитывают выбор наиболее успешных шагов исполнения уже существующих антикризисных стратегий, при этом С.А. Кондратенко и Е.М. Моргунова [Моргунова и др. 2022] исследуют данные проблемы на материалах пищевой промышленности.

Следует отметить, что главная проблема, с которой столкнулись исследователи, – база для анализа, поскольку сам алгоритм

расчета и построения модели оценки вероятности банкротства вполне может быть основан на результатах, полученных западными исследователями. Однако при использовании любой методики необходимо осуществить ее настройку под условия, в которых функционирует исследуемый хозяйствующий субъект. Благодаря подобной настройке можно получить с высокой степенью достоверности данные, которые составят основу для идентификации кризисной ситуации и формирования соответствующей ответной реакции в виде антикризисной стратегии управления.

Методы исследования

В качестве методов практического исследования был, прежде всего, использован компаративный анализ, позволивший выявить максимально релевантные составляющие механизма разработки антикризисной стратегии управления организацией, входящей в пищевую промышленность. Кроме того, было применено моделирование, результатом которого явилась модель механизма антикризисного управления организацией, входящей в пищевую промышленность. Также в рамках исследования был использован метод классификации и ранжирования, которое позволили выделить виды антикризисных стратегий предприятий пищевой промышленности и построить матрицу выбора антикризисной стратегии предприятия и состояния его антикризисного потенциала. Методы статистического анализа были применены в рамках анализа динамики показателей развития пищевой промышленности Российской Федерации в период 2023–2025 гг. Метод расчета финансовых показателей позволил проиллюстрировать текущее состояние предприятий пищевой промышленности.

Результаты исследования

В условиях перехода к новой экономической реальности, обусловленной кризисными ситуациями как экономической, так и политической природы, не все предприятия смогли приспособиться к быстро изменяющейся внешней среде, многие стали банкротами и были ликвидированы. Антикризисное управление как система управления предприятием должно иметь комплексный и системный характер, быть направлено на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений в хозяйственной деятельности с помощью использования всего потенциала современного менеджмента,

разработки и реализации специальной программы [Рис 2020, с. 55; Kovacova, Kliestik 2017, р. 775].

Стоимостно-ориентированный подход можно применять для выявления отдельных симптомов финансового кризиса, но практика показывает, что это достаточно сложно и результаты получаются недостаточно точные [Нгуен, Гарнов 2020, с. 2045; Пинье, Остервальдер 2019, Jabeur, Fahmi 2017]. Прежде всего, это относится к оборачиваемости ресурсов, ликвидности и платежеспособности предприятия. В известной степени эта проблема позволяет решить применение комплекса показателей финансового состояния. В то же время данный показатель рассчитывается на основе отчетных данных и позволяет оценить лишь косвенно, на основе предположения, что зафиксированные в прошлом тенденции будут сохранены в будущих периодах. Модель механизма антикризисного управления организацией, входящей в пищевую промышленность, содержит этапы стратегического и оперативного планирования (рис. 1).



Рис. 1. Модель механизма антикризисного управления организацией, входящей в пищевую промышленность

Источник: составлено авторами по результатам исследования

Разработка адаптированного механизма антикризисного управления организацией, принадлежащей к отрасли пищевой промышленности, представляется собой совокупность действий, которая проходит в рамках определенных этапов (рис. 2).



Рис. 2. Процесс формирования и пошагового исполнения антикризисной стратегии управления организацией пищевой промышленности

Источник: составлено авторами по результатам исследования

Предложено формирование адекватных уровню антикризисного потенциала и класса кризиса пяти видов антикризисных стратегий для соответствующих квадратов матрицы. Их характеристика представлена в табл. 1.

На основе стратегий, приведенных в табл. 1, предлагается формировать матрицу, которая позволяет учесть комплексный эффект взаимодействия уровня антикризисного потенциала и класса кризиса и выбрать соответствующую условиям, сложившимся на предприятии, антикризисную стратегию.

Таблица 1

Виды антикризисных стратегий предприятий пищевой промышленности

Вид стратегии	Характеристика стратегии
1	2
C1	Отражает кризис для владельцев при среднем уровне санационного потенциала. Это наиболее легкий кризис для предприятия. Для этой ситуации наиболее целесообразно применять наступательную стратегию, то есть использовать стратегию восстановления эффективного функционирования предприятия

Окончание табл. 1

1	2
С2	Данная стратегия может быть реализована с помощью финансовых инструментов, направленных на сокращение или пролонгации обязательств предприятия, с одной стороны, и оптимизацию его входных и выходных денежных потоков – с другой
С3	Отражает кризис кредиторов при низком и критическом уровне санационного потенциала. Для этой ситуации наиболее характерно использование стратегии компромисса и консенсуса или защитной стратегии. При отсутствии внутренних финансовых ресурсов предприятие может воспользоваться доступными финансовыми инструментами, предоставляет внешнюю среду (государство, кредиторы), пролонгации, списания существующей задолженности или подписания мирового соглашения. Кроме того, защитная стратегия предусматривает меры по сокращению всех расходов
С4	Сложное состояние предприятия, отражает сочетание кризиса предприятия и критического уровня антикризисного потенциала. Для этого случая наиболее характерно использование защитной или ликвидационной стратегий. Предотвращение банкротства может быть достигнута через инициирование санации в рамках процедуры банкротства

Источник: составлено авторами по результатам исследования

Проведем позиционирования предприятий в матрице антикризисных стратегий. Согласно полученным значениям интегрального показателя антикризисного потенциала и показателей финансового состояния предприятия определяются состояние внутренней среды с точки зрения наличия и доступности финансовых ресурсов и класс кризиса предприятия, является основанием для его позиционирования в матрице антикризисных стратегий. Полученные результаты являются входной информацией для дальнейшей разработки антикризисных решений, адекватных состоянию хозяйствующего субъекта в прогнозном периоде – то есть периоде реализации антикризисной стратегии.

Таким образом, по результатам диагностики уровней антикризисного потенциала и определения класса кризиса можем провести позиционирование предприятий пищевой промышленности в матрице антикризисных стратегий (табл. 2).

Таблица 2

Матрица выбора антикризисной стратегии предприятия
и состояния его антикризисного потенциала

Уровень антикризисного потенциала	Класс кризиса		
	Кризис для собственников (К1)	Кризис для кредиторов (К2)	Кризис для предприятия (К3)
Средний (Ссп)	НС (С1)		
Низкий (Нсп)	СД (С2)	СД, СК (С3)	
Критический (Ксп)			ЗС, ЛС (С4)

Источник: составлено авторами по результатам исследования

Использование предлагаемой матрицы, позволяет более результативно предотвратить банкротство. Кроме того, она дает возможность решить задачу внедрения надежных и релевантных относительно российских условий хозяйствования механизмов прогнозирования уровней вероятности наступления банкротства не в момент возникновения видимых признаков неплатежеспособности организации пищевой промышленности, а гораздо раньше, что, в свою очередь, позволяет сформировать эффективную систему мониторинга функционирования организации в условиях кризиса. Очень важно своевременная инициация процедур санации и реструктуризации, решение о которых принимается на основании научно-обоснованных методов определения наличия признаков банкротства предприятия.

Анализ выделенных внутренних (эндогенных) причин банкротства предприятий пищевой промышленности показал, что, в то время как внешние факторы обусловлены глобальной трансформацией экономической среды, причины внутреннего кризиса организации нередко связаны с действиями конкурентов, направленными на ее вытеснение с целевого рынка.

В рамках антикризисного финансового контроллинга важным направлением должен стать контроллинг затрат. Применением для целей антикризисной финансовой диагностики стоимостно-ориентированного подхода позволит заблаговременно выявить отдельные симптомы финансового кризиса, однако ряд параметров финансового состояния с помощью ценностно-ориентированной диагностики продиагностировать достаточно сложно.

Прежде всего это относится к оборачиваемости ресурсов, ликвидности и платежеспособности предприятия. В известной степени эта проблема позволяет решить применение комплекса показателей финансового состояния. В то же время данные показатели рассчитываются на основе отчетных данных и позволяют оценить лишь косвенно, на основе предположения, что зафиксированные в прошлом тенденции будут сохранены в будущих периодах.

Заключение

Разработанная модель антикризисного управления предприятием позволяет усовершенствовать процесс формирования и поэтапного исполнения антикризисной стратегии управления организацией, входящей в пищевую промышленность, базой которой является результат антикризисного мониторинга, показывающего отклонения определенных индикаторов, которые характеризуют финансовое положение указанной организации. С целью осуществления результативного антикризисного управления предприятием пищевой промышленности на основании разработанной модели были сформулированы основные направления о необходимости разработки методического инструментария оценки антикризисного потенциала предприятия посредством определения факторов влияния на его величину и формирование соответствующей антикризисной стратегии.

Литература

- Адршина 2017 – *Адршина Л.Р.* Моделирование оптимальной структуры капитала на основе синтеза моделей оценки вероятности банкротства Альтмана и О.П. Зайцевой // Экономика и социум. 2017. № 12 (43). С. 1387–1391.
- Губина, Котелянец 2017 – *Губина А.М., Котелянец О.С.* Оценка вероятности банкротства по моделям Z-счета Альтмана, модели R-счета Сайфулина-Кадыкова, модели Бивера на примере ПАО «ТМК» и мероприятия по выходу предприятия из кризиса // Форум молодых ученых. 2017. № 7 (11). С. 174–178.
- Долганова, Таганова 2019 – *Долганова Н.А., Таганова Н.М.* Анализ актуальных механизмов антикризисного управления предприятием // Инновационная наука. 2019. № 4. С. 105–109.
- Закриева и др. 2022 – *Закриева З.М., Алиева З.М., Алибеков М.М.* Стратегические аспекты антикризисного управления предприятием // Индустриальная экономика. 2022. № 5. С. 438–443.

- Кривихина и др. 2021 – *Кривихина А.А., Хасанова Д.И., Иванова Н.И.* Современное состояние и перспективы пищевой отрасли мира // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 1 (53). С. 271–277.
- Кронебергер 2020 – *Кронебергер В.А.* Сравнительный анализ оценки вероятности банкротства предприятия по методике Минфина и методике В.В. Ковалёва // Теория и практика современной науки. 2020. № 4 (58). С. 74–79.
- Лобова и др. 2023 – *Лобова А.К., Коряков А.Г., Балдин К.В., Ефремов А.А., Алиев А.Т.* Типология антикризисных мер, направленных на обеспечение финансовой устойчивости промышленного предприятия // Инновации и инвестиции. 2023. № 3. С. 356–360.
- Моргунова и др. 2022 – *Моргунова Е.М., Кондратенко С.А.* Инновационный и конкурентный потенциал пищевых продуктов направленной эффективности // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. № 1. С. 203–218.
- Нгуен, Гарнов 2020 – *Нгуен Т.В., Гарнов А.П.* Особенности инвестиций в пищевой промышленности в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. Т. 10. № 7. С. 2045–2062.
- Пинье, Остервальдер 2019 – *Пинье И., Остервальдер А.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2019. 288 с.
- Рис 2020 – *Рис Э.* Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2020. 255 с.
- Слепокурова, Василенко 2020 – *Слепокурова Ю.И., Василенко И.Н.* Современные направления инновационно-технологической политики в деятельности промышленных предприятий // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: Ежегодник. Вып. 3. Ч. 1. М., 2020. С. 546–551.
- Якшигулова 2022 – *Якшигулова И.И.* Экономическая сущность и меры антикризисного управления на предприятии // E-Scio. 2022. № 8 (71). С. 281–287. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-i-mery-antikrizisnogo-upravleniya-na-predpriyatii-1> (дата обращения: 11.08.2024).
- Berinato et al. 2019 – *Berinato S., Baehr E., Loomis E.* Get Your Venture Backed with Persuasive Data Viz. Harvard Business Review Press, 2019. 524 p.
- Jabeur, Fahmi 2017 – *Jabeur S., Fahmi Y.* Forecasting financial distress for French firms: a comparative study // Empir. Econ. 2017. № 54 (3). P. 1173–1186.
- Kovacova, Kliestik 2017 – *Kovacova M., Kliestik T.* Logit and Probit application for the prediction of bankruptcy in Slovak companies // Equilibrium. 2017. № 12 (4). P. 775–791.

References

- Adrshina, L.R. (2017), “Modeling of the optimum capital structure on the basis of synthesis of models of estimation of the probability of bankruptcy Altman and O.P. Zaytseva”, *Economy and Society*, no. 12 (43), pp. 1387–1391.
- Berinato, S., Baehr, E. and Loomis, E. (2019), *Get Your Venture Backed with Persuasive Data Viz*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

- Dolganova, N.A. and Taganova, N.M. (2019), "Analysis of Current Mechanisms of Enterprise Anti-Crisis Management", *Innovatsionnaya nauka*, no. 4, pp. 105–109.
- Gubina, A.M. and Kotelyanets, O.S. (2017), "Estimation of the probability of bankruptcy by the Altman Z-account models, the model of the Safulin-Kadykov R-account, the model of the Biver on the example of the PAO "TMK" and events on the exit of the enterprise from the crisis", *Forum molodykh uchenykh*, no. 7 (11), pp. 174–178.
- Jabeur, S. and Fahmi, Y. (2017), "Forecasting financial distress for French firms: a comparative study", *Empir. Econ*, no. 54 (3), pp. 1173–1186.
- Kovacova, M. and Kliestik, T. (2017) "Logit and Probit application for the prediction of bankruptcy in Slovak companies", *Equilibrium*, no. 12 (4), pp. 775–791.
- Krivikhina, A.A., Khasanova, D.I., and Ivanova, N.I. (2021) "Current state and prospects of the world food industry", *Skif*, no. 1 (53), available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-pischevoy-otrasli-mira> (Accessed 11 August 2024).
- Kronenberger, V.A. (2020), "Comparative analysis of the probability of bankruptcy of an enterprise according to the methodology of the ministry of finance and the methodology of V.V. Kovalev", *Teoriya i praktika sovremennoi nauki*, no. 4 (58), pp. 74–79.
- Lobova, A.K., Koryakov, A.G., Bal'din, K.V., Efremov, A.A. and Aliyev A.T. (2023) "Typology of anti-crisis measures aimed to ensure the financial stability of an industrial enterprise", *Innovation and Investment*, no. 3, pp. 356–360.
- Morgunova, E.M. and Kondratenko, S.A. (2022), "Innovative and competitive potential of targeted effectiveness foods", *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, no. 1, pp. 203–218.
- Nguyen, T.V. and Garnov, A.P. (2020), "Particularities of investments in the food industry in the context of digitalization", *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, vol. 10, no. 7, pp. 2045–2062.
- Pigneur, I. and Osterwalder, A. (2019), *Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Alpina Publisher LLC, Moscow, Russia.
- Ries, E. (2020), *Business from scratch: The Lean Startup Method for Quickly Testing Ideas and Choosing a Business Model* [The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth. Currency], Alpina Publisher LLC, Moscow, Russia.
- Slepokurova, Yu.I. and Vasilenko, I.N. (2020), "Modern directions of innovation and technological policy in the activities of industrial enterprises", *Bol'shaya Evraziya: razvitiye, bezopasnost', sotrudnichestvo: Ezhegodnik* [Greater Eurasia: development, security, cooperation, The yearbook], iss. 3, part 1, Moscow, Russia, pp. 546–550.
- Yakshigulova, I.I. (2022), "Economic essence and measures of anti-crisis management at the enterprise" *E-Scio*, no. 8 (71), pp. 281–287.
- Zakrieva, Z.M., Aliyeva, Z.M. and Alibekov, M.M. (2022) "Strategic aspects of anti-crisis enterprise management", *Industrial Economy*, no. 5, pp. 438–443.

Информация об авторах

Роман О. Малиновский, аспирант, Университет «Синергия», Москва, Россия; 125190, Москва, Ленинградский пр., д. 80; rmalinovsky88@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1049-8717>

Александр Ю. Анисимов, кандидат экономических наук, доцент, Университет «Синергия», Москва, Россия; 125190, Москва, Ленинградский пр., д. 80; anisimov_au@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8113-4523>

Information about the authors

Roman O. Malinovsky, postgraduate student, Synergy University, Moscow, Russia; bld. 80, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125190; rmalinovsky88@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1049-8717>

Aleksandr Yu. Anisimov, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Synergy University, Moscow, Russia; bld. 80, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125190; anisimov_au@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8113-4523>

Исследование методологии моделирования механизма НОП систем управления предприятиями строительной отрасли

Наталья Ю. Сопилко

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

Андрей Ю. Гавриш

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, 821711@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается научно-организационное проектирование как один из ключевых факторов устойчивого развития предприятий отечественной строительной отрасли, способных обеспечить непрерывное организационное совершенствование систем управления в условиях динамичной и высококонкурентной среды. Показано, что формирование эффективной системы управления предполагает использование современных методологических подходов, в частности, применения методов моделирования, проектирования и оптимизации механизмов НОП. Подчеркнута целесообразность разработки современной методологии моделирования механизма НОП систем управления строительными предприятиями, позволяющей комплексно учитывать отраслевую специфику и повышать эффективность процессов организационных изменений. Представленная структурно-функциональная схема механизма НОП позволяет формализовать и визуализировать взаимосвязи между элементами системы управления, прогнозировать последствия организационных изменений и выбирать оптимальные траектории развития.

Ключевые слова: научно-организационное проектирование, система управления, методология моделирования, цифровые двойники

Для цитирования: Сопилко Н.Ю., Гавриш А.Ю. Исследование методологии моделирования механизма НОП систем управления предприятиями строительной отрасли // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 87–97. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-87-97

Research of the mechanism modeling methodology of the scientific and organizational design of management systems in the construction industry

Natalya Yu. Sopilko

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

Andrey Yu. Gavrish

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, 821711@mail.ru*

Abstract. The paper examines the challenges posed by the need to diversify funding sources for Russian enterprises in the face of global economic turbulence, tightening monetary policy, and limited access to traditional bank lending. It emphasizes that the search for and implementation of alternative capital raising instruments is becoming a strategic imperative for ensuring sustainable development and maintaining the competitiveness of domestic enterprises. The paper provides a comprehensive analysis of current global trends in alternative financing, systematizing its main types, and assessing the prospects for their practical application by Russian companies, taking into account current macroeconomic challenges. The proposed multi-criteria classification allows for systematization of a wide range of existing alternative financing sources, eliminating terminological confusion; comparison of various instruments using a unified system of parameters; and selection of the most relevant financing sources based on the organization's strategic goals, size, stage of development, and specific objectives.

Keywords: scientific and organizational design, management system, modeling methodology, digital twins

For citation: Sopilko, N.Yu. and Gavrish, A.Yu. (2026), "Research of the mechanism modeling methodology of the scientific and organizational design of management systems in the construction industry", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 2, pp. 87–97, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-87-97

Введение

Современная строительная отрасль функционирует в условиях продолжающейся хаотичности различных макро и микроэкономических процессов, характеризующихся высокой динамичностью внешней среды, ужесточением регуляторных требований, глобальной цифровой трансформацией всех сфер деятельности, дефицитом квалифицированных кадров и ростом ценовых рисков

[Бобров и др. 2020]. Стандартные, зачастую эмпирические и бюрократизированные системы управления предприятиями строительной сферы показывают свою неэффективность, приводят к срывам сроков заказов, перерасходу бюджетных средств, низкому качеству продукции и постоянным противоречиям участников различных строительных проектов. Это обуславливает необходимость создания системы научно-организационного проектирования (НОП), предполагающей реинжиниринг бизнес-процессов, в том числе в системе управления, на основе научных методов и моделей.

Следует учитывать, что тема исследования находится на стыке нескольких научных областей, в том числе теории управления, системного анализа, моделирования сложных социально-экономических систем, отраслевого менеджмента в строительстве, а также организационного проектирования. Литературный обзор различных источников выявляет наличие развитых, но изолированных друг от друга направлений в отечественной и зарубежной науке, а также указывает на пробел в их интеграции применительно к строительной отрасли.

Основные направления современных российских исследований в этой области представлены на рис. 1.



Рис. 1. Ключевые направления российских исследований в области НОП

Адаптация западных концепций М. Хаммера, Дж. Чампи к российским условиям представлена в работах О.С. Виханского, А.И. Наумова [Виханский, Наумов 2004]. В 2000-е исследования механизмов НОП в системе управления строительной отраслью фокусировались, в основном, на моделировании бизнес-процессов, при этом процессный подход рассматривался отдельно, без интеграции в целостный механизм организационного проектирования [Дорошенко, Кудряшова 2020].

Впервые значительное внимание проектно-ориентированному управлению в специфических условиях отечественного производства, а также методам управления строительными проектами и портфелями, уделялось в работах академика В.И. Воропаева,

Полковникова и др. [Воропаев 1995; Полковников, Дубовик 2015; Денисенков, Краковская 2015]. Однако разработанные модели и стандарты не обладают универсальностью, в основном подходят для отдельных описанных проектов, а не для построения стандартизированной системы управления компаниями в целом.

Среди исследований, посвященных организационным структурам, управлению рисками, стоимостью и качеством, учитывающих специфику управления строительными предприятиями, следует отметить работы И.И. Мазур, А.Г. Шапиро и др.¹ Несмотря на то что в них рассмотрены отдельные элементы проектирования систем управления, единый методологический каркас для их синтеза не воссоздан.

Учитывая активное развитие направления, связанного с внедрением информационного моделирования зданий (BIM), в работах В.В. Талапова предлагаются практические рекомендации по внедрению методик BIM, но при этом акцент все же смещен на технологические и информационные аспекты, а не на перепроектирование организационного механизма управления под новые цифровые реалии².

Современная школа научно-организационного проектирования представлена работами в области организационного развития и консалтинга, в которых предложены концепции и этапы НОП, однако их отраслевая адаптация, особенно в части формализованного моделирования механизма, остается слабо разработанной [Ефимочкина 2017; Владимирова, Полевая 2024; Козлова 2023].

Методология научно-организационного проектирования систем управления предприятий строительной отрасли

Моделирование научно-организационного проектирования (НОП) в строительстве представляет собой процесс создания абстрактной (часто математической или имитационной) модели системы управления проектом, основанной на научных принципах. Целью создания такой модели является оптимизация организационной структуры, процессов, сроков, ресурсов до и после начала реального строительства какого-либо объекта.

¹ Управление проектами: Учеб. пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. 10-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2014. 959 с.

² Талапов В.В. Технология BIM: суть и особенности внедрения информационного моделирования зданий: Учеб. пособие. М.: ДМК пресс. Электронные книги, 2015. 410 с.

Существуют различные внешние обстоятельства, которые необходимо учитывать при создании модели НОП, некоторые из которых представлены на рис. 2.

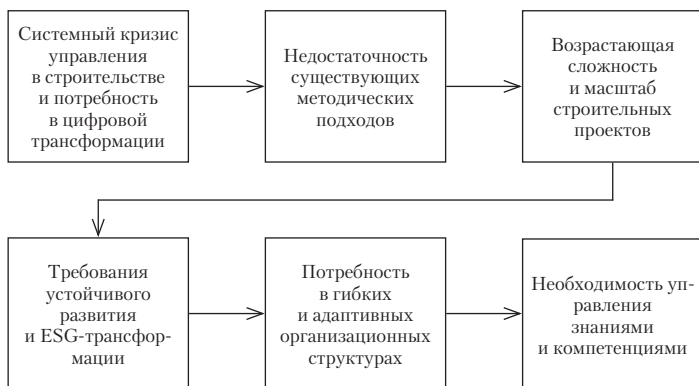


Рис. 2. Основные факторы, влияющие на процесс моделирования НОП в строительной отрасли

Традиционно строительная отрасль в России является одной из наименее цифровизированных и наиболее фрагментированных. Внедрение технологий информационного моделирования, платформенных решений и цифровых двойников проектов требует создания принципиально новых организационных структур и процессов управления на предприятиях [Ефимочкина, Мясникова 2023]. Руководители проектов не успевают своевременно адаптировать существующие методологические подходы из-за высокой скорости постоянно происходящих технологических изменений, что создает разрыв между техническими возможностями и организационной способностью их реализации на практике. Поэтому современная методология моделирования механизма НОП, отвечающая всем требованиям внешней среды, превращается в ключевое связующее звено между цифровыми технологиями и организационной эффективностью.

Следует обратить внимание на то, что существует множество исследований, посвященных общей теории управления, проектному менеджменту и даже строительному менеджменту, однако они носят либо слишком общий характер, не учитывая специфику строительного производства (уникальность объектов, территориальная разобщенность, длительный операционный цикл, работа в условиях неопределенности), либо фокусируются на узких и специфических операционных задачах (управление сметой, логистикой, финансами и т. д.). Отсутствует целостная, упорядоченная методология, позволяющая смоделировать

и спроектировать систему управления предприятием как адаптивный механизм, а не как набор разрозненных функций. В этой связи очевиден научный пробел, который необходимо заполнить применительно к сфере отечественной строительной отрасли.

Рост сложности и масштаба строительных проектов в России связан с сочетанием экономических факторов, законодательных изменений, технологических инноваций и кадрового дефицита [Москвичев 2023]. Реализация масштабных инфраструктурных и комплексных проектов (например, в рамках государственных программ) требует координации между десятками подрядчиков, сотнями поставщиков различных ресурсов и услуг, а также выстраивания и налаживания огромного количества бизнес-процессов. Поэтому без предварительного организационного моделирования качественное управление отечественными предприятиями становится невозможным. Современная методология моделирования механизма НОП должна быть направлена на создание виртуального прототипа системы управления, проведение стресс-тестирования, оптимизацию потоков информации с целью минимизации рисков.

Очевидно, что современные требования к экологичности, энергоэффективности, социальной ответственности и корпоративному управлению, связанные с постепенной ESG-трансформацией бизнеса накладывают новые ограничения, но и при этом открывают новые возможности. При проектировании системы управления следует изначально закладывать эти параметры в архитектуру предприятия. Методология моделирования позволяет интегрировать критерии устойчивого развития в ядро бизнес-процессов и систему принятия управленческих решений, что становится важным конкурентным преимуществом.

Такой подход обуславливает целесообразность смены жестких иерархических структур на сетевые, гибкие и проектно-ориентированные модели. Для строительной отрасли, в которой каждый проект уникален, особенно актуальны гибридные формы. Однако их внедрение «на глаз» без предварительного анализа и пилотных проектов приводит к хаосу. Методология моделирования механизма НОП предлагает инструментарий для научного обоснования выбора и тонкой настройки организационной структуры под конкретные стратегические цели с учетом условий и факторов внешней среды.

Что же касается кадрового голода, который наблюдается в настоящее во многих сферах отечественного бизнеса, строительная отрасль не является исключением. Кроме оттока опытных специалистов также существует дополнительная проблема в том, что знания у многих работников строительных предприятий зачастую неформальны, не систематизированы, носят сугубо практический характер. Спроектированная система управления нацелена быть

также и системой сохранения, передачи и генерации знаний. Моделирование позволяет выделить сильные и слабые стороны специалистов, которые в обычных условиях могут быть менее заметны, при этом создание информационных маршрутов способно обеспечивать непрерывность и развитие организационного интеллекта компании.

Системная модель факторов НОП в строительной отрасли

В условиях постоянно повышающихся категорий сложности строительных объектов и ужесточения требований к срокам, стоимости и качеству, управление проектами требует перехода от эмпирических методов к научно обоснованному системному подходу. Моделирование механизма научно-организационного проектирования в таких условиях является ключевым инструментом такого перехода.

Представленная на рис. 3 структурно-функциональная схема визуализирует НОП как целостную динамическую систему. Она раскрывает логику преобразования исходных данных об объекте и внешней среде в оптимальные управленческие решения через ядро специализированных методов и моделей. На схеме не только визуализируется состав элементов процесса (структуры), но и отражаются важные информационно-управляющие связи между ними (функции), включая контур обратной связи для адаптации к изменениям.

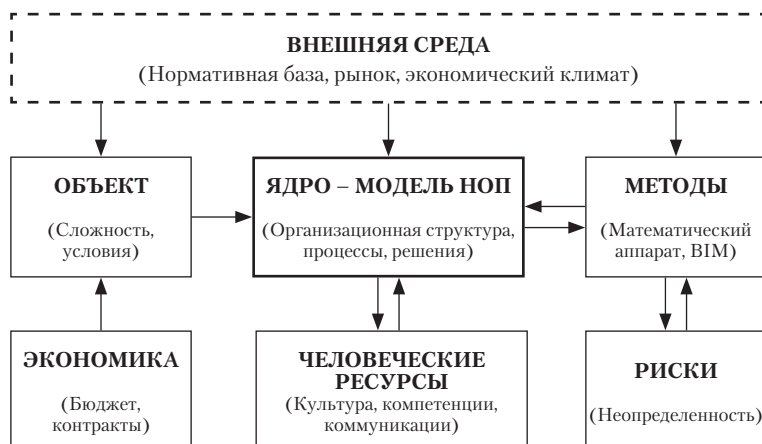


Рис. 3. Структурно-функциональный механизм моделирования НОП

Такая концепция наглядно показывает, что процесс моделирования НОП представляет собой системный анализ, находящийся под постоянным и взаимным влиянием шести ключевых групп факторов. Схема строится по принципу «вход – процесс – выход» с обратной связью и под влиянием внешней среды.

В центральном блоке происходит преобразование объективных, ресурсных и организационных входов в управленческие решения. Ядро модели НОП состоит из взаимосвязанных модулей: информационно-аналитического (базы данных, облачные хранилища, ВМ-сервер), функцией которого является сбор, структурирование и анализ данных из внешней среды, а также оценка неопределенностей и рисков; методологически-инструментального (сетевые модели, теория массового обслуживания, системная динамика, ВМ-среда, системы календарно-сетевого планирования, средства имитационного моделирования), предполагающего применение научных методов и инструментов для создания моделей, а также организационно-проектного, отвечающего за проектирование организационной структуры управления, рабочих процессов, системы коммуникаций, регламентов.

Результатами моделирования являются материализованные продукты процесса моделирования, в том числе комплекс организационно-технологической документации (календарный план, технологические карты и др.), цифровые двойники процессов (4D-ВМ модель, симуляционные сценарии логистики, загрузки ресурсов), и управленческие решения, направленные на оптимизацию схем поставок, графиков финансирования, планов по эскалации рисков, а также повышение эффективности системы мотивации и стимулирования человеческих ресурсов [Мясникова, Сопилко 2016].

Данная схема представляет собой системную модель, которая описывает не только состав элементов (структуру), но и потоки информации, ресурсов и управляющих воздействий между ними (функции) в процессе моделирования НОП. Такая модель наглядно показывает, как внешние и внутренние факторы трансформируются через инструменты моделирования в организационно-технологические решения для достижения целей проекта.

Основными принципами функционирования такого механизма являются цикличность, так как процесс нелинеен и после этапа «выходы» всегда запускается цикл обратной связи; итеративность, так как данная модель уточняется на каждом цикле (этапе проекта), повышая свою точность; целеориентированность, так как работа всей системы направлена на достижение основных целей проекта в существующих условиях внешней среды. Особым свойством такой модели НОП является интегрированность, поскольку все модули в ядре обмениваются данными, как, например, изменение

в BIM-модели автоматически корректирует график выполнения поставленных задач и способствует выявлению новых рисков.

Результаты и выводы

Таким образом, в отечественном дискурсе сформирована обширная теоретическая база для формирования эффективного механизма научно-организационного проектирования с учетом отраслевых особенностей предприятий, в том числе строительной отрасли. За длительный период исследований накоплен богатый опыт в вопросах организационного проектирования, которые отражены в форме различных положений и инструкций касательно работы и организации бизнес-процессов в различных подразделениях, должностных инструкций, однако, необходимо отметить преобладание описательных, классификационных и нормативных методов, в то время как динамические, имитационные и формальные модели самого механизма НОП как целостной системы, способной к адаптации в постоянно меняющихся условиях, недостаточно развиты.

В частности, для строительной отрасли разработка методологии моделирования механизма научно-организационного проектирования систем управления становится не только актуальной научно-практической задачей, но и стратегической необходимостью, способствующей повышению конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и устойчивости предприятий строительной сферы в условиях глобальных вызовов. Дальнейшие исследования должны быть направлены на преодоление разрыва между теоретическими управленческими концепциями и практическими потребностями одной из ключевых отраслей экономики России.

Создание и апробация комплексной методологии, синтезирующей подходы из системного анализа, теории организации, процессного управления и цифрового моделирования, адаптированной к специфике строительных компаний, приобретает особую целесообразность. Формирование конкретного инструментария (моделей, алгоритмов, показателей) для руководителей и консультантов, позволяющего не импровизировать, а целенаправленно проектировать эффективные, устойчивые и конкурентоспособные системы управления, имеет высокую практическую значимость для дальнейшего развития российской экономики.

Предложенная структурно-функциональная система моделирования НОП не просто перечисляет набор взаимосвязанных факторов внутренней и внешней среды предприятия, а показывает логику их преобразования в эффективные управленческие

решения, наглядно показывая то, что современное НОП – это не просто единократная разработка плана, а непрерывный, наукоемкий, цифровизированный процесс адаптивного управления жизненным циклом строительного проекта.

Литература

- Бобров и др. 2020 – *Бобров Д.В., Шулуc А.А., Фарисов Ф.Ф.* О междисциплинарном функционально-динамическом подходе к анализу политической системы современного общества // *Социология и право.* 2020. № 2 (48). С. 83–89. DOI: 10.35854/2219-6242-2020-2-83-89
- Виханский, Наумов 2004 – *Виханский О. С., Наумов А. И.* «Другой» менеджмент: время перемен // *Российский журнал менеджмента.* 2004. Т. 2. № 3. С. 105–126.
- Владимирова, Полевая 2024 – *Владимирова И.Г., Полевая Е.В.* Организационные структуры управления компаниями: сущность и основные принципы их формирования // *Экономика: вчера, сегодня, завтра.* 2024. Т. 14. № 1А. С. 399–410.
- Воропаев 1995 – *Воропаев В.И.* Управление проектами в России: Основные понятия. История. Достижения. Перспективы. М.: АЛАНС, 1995. 225 с.
- Денисенков, Краковская 2015 – *Денисенков Н.А., Краковская И.Н.* Сущность концепции проектно-ориентированного управления предприятием // *Экономика и предпринимательство.* 2015. № 1. С. 789–793.
- Дорошенко, Кудряшова 2020 – *Дорошенко М.В., Кудряшова И.А.* Процессный подход в управлении предприятием как фактор повышения его экономической устойчивости // *Мир экономики и управления.* 2020. Т. 20. № 1. С. 67–85.
- Ефимочкина 2017 – *Ефимочкина Н.Б.* Организационное проектирование: значение, сущностная характеристика // *Интерактивная наука.* 2017. № 15. С. 107–112.
- Ефимочкина, Мясникова 2023 – *Ефимочкина Н.Б., Мясникова О.Ю.* Концептуализация синергии в системе управления современными организациями // *Наука и искусство управления.* 2023. № 3. С. 80–96.
- Козлова 2023 – *Козлова А.Ю.* Подходы к проектированию организационных структур в строительстве // *Инженерный вестник Дона.* 2023. № 3 (99). С. 48–53.
- Москвичев 2023 – *Москвичев М.А.* Анализ современного состояния строительной отрасли в Российской Федерации // *Экономическое развитие России.* 2023. Т. 30. № 6. С. 14–22.
- Мясникова, Сопилко 2016 – *Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю.* Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // *Финансы и кредит.* 2016. № 11 (683). С. 2–14.
- Полковников, Дубовик 2015 – *Полковников А.В., Дубовик М.Ф.* Управление проектами. Полный курс MBA. М.: Олимп- Бизнес, 2015. 552 с.

References

- Bobrov, D.V., Shulus, A.A. and Farisov F.F. (2020), “The interdisciplinary functional-dynamic approach to the analysis of the political system of modern society”, *Sociology and Law*, no. 2, pp. 83–89, DOI: 10.35854/2219-6242-2020-2-83-89

- Denisenkov, N.A. and Krakovskaya, I.N. (2015), "The essence of the concept of design-oriented enterprise management", *Economy and Entrepreneurship*, no. 1, pp. 789–793.
- Doroshenko, M.V. and Kudryashova, I.A. (2020), "Process approach to enterprise management as a factor of the increase in economic stability", *World of Economics and Management*, vol. 20, no. 1, pp. 67–85.
- Efimochkina, N.B. (2017), "Organizational design: Meaning and essential characteristics", *Interactive Science*, no. 15, pp. 107–112.
- Efimochkina, N.B. and Myasnikova, O.Yu. (2023), "Conceptualization of synergy in the management system of modern organizations", *Science and Art of Management*, no. 3, pp. 80–96.
- Kozlova, A.Yu. (2023), "Approaches to designing organizational structures in construction", *Inzhenernyy vestnik Dona*, no. 3 (99), pp. 48–53.
- Moskvichev, M.A. (2023), "Analysis of the current state of the construction industry in the Russian Federation", *Russian Economic Development*, vol. 30, no. 6, pp. 14–22.
- Myasnikova, O.Yu. and Sopilko, N.Yu. (2016), "Formation of an Optimal System of Incentives and Remuneration of Personnel in a Commercial Bank", *Finance and Credit*, no. 11 (683), pp. 2–14.
- Polkovnikov, A.V. and Dubovik, M.F. (2015), *Upravlenie proektami. Polnyi kurs MBA* [Project management. A complete MBA course], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.
- Vikhansky, O.S. and Naumov, A.I. (2004), "The Other" Management: Time for Change", *Russian Management Journal*, vol. 2, no. 3, pp. 105–126.
- Vladimirova, I.G. and Polevaya, E.V. (2024), "Management organizational structures of company: the essence and basic principles of their formation", *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 14, no. 1A, pp. 399–410.
- Voropaev, V.I. (1995), *Upravlenie proektami v Rossii: Osnovnye ponyatiya. Istoriya. Dostizheniya. Perspektivy* [Project Management in Russia: Basic Concepts. History. Achievements. Prospects]? ALANS, Moscow, Russia.

Информация об авторах

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

Андрей Ю. Гавриш, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; 821711@mail.ru

Information about the authors

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

Andrey Yu. Gavrish, master student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 821711@mail.ru

Повышение эффективности промышленного производства через внедрение принципов «зеленой» экономики

Людмила Н. Коршунова

*Университет науки и технологий МИСИС
Москва, Россия, lnkorshunova76@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена исследованию возможностей роста эффективности производства на предприятии пищевой промышленности за счет внедрения принципов «зеленой» экономики на примере ООО «Эрманн». Проведен анализ текущего состояния предприятия и опыта применения принципов «зеленой» экономики, выявлены проблемы, такие как низкая энергоэффективность, недостаточная загрузка производственных мощностей и отсутствие системного подхода к управлению отходами. С учетом выявленного потенциала и проведенного SWOT-анализа предложены мероприятия по модернизации производства, внедрению энергоменеджмента и развитию социальной ответственности персонала. Оценка ожидаемой эффективности показала, что реализация предложенных мер позволит сократить затраты на энергоресурсы, уменьшить выбросы CO₂ и повысить рентабельность предприятия.

Ключевые слова: «зеленая» экономика, промышленное производство, устойчивое развитие, энергоэффективность, экологический менеджмент

Для цитирования: Коршунова Л.Н. Повышение эффективности промышленного производства через внедрение принципов «зеленой» экономики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 98–116. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-98-116

Enhancing industrial production efficiency through the implementation of green economy principles

Lyudmila N. Korshunova

*National University of Science and Technology MISIS
Moscow, Russia, lnkorshunova76@gmail.com*

Abstract. The article explores opportunities to enhance the efficiency of industrial production by implementing the principles of the “green” economy, using the food industry enterprise LLC “Ermann” as a case study. The study

identifies the main directions for the development of the green economy and key challenges in adopting its principles in the industrial sector. An analysis of the company's current state and its experience in applying green economy principles revealed several issues, such as low energy efficiency, underutilized production capacity, and the lack of a systematic approach to waste management. Considering the identified potential and a conducted SWOT analysis, the study proposes measures for production modernization, energy management implementation, and the development of staff social responsibility. The evaluation of expected effectiveness demonstrates that implementing these measures will reduce energy costs, decrease CO₂ emissions, and improve the company's profitability.

Keywords: green economy, industrial production, sustainable development, energy efficiency, environmental management

For citation: Korshunova, L. N. (2026), "Enhancing industrial production efficiency through the implementation of green economy principles", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no 2, pp. 98–116, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-98-116

Введение

Современный мир испытывает целый ряд глобальных вызовов, оказывающих значительное влияние на промышленное производство. Особо остро стоит экологический аспект, который включает в себя последствия изменения климата¹ [Макаров, Чернокульский 2023; Abbass et al. 2022; Kirchengast, Pichler 2025; Grant et al. 2025; Azagoun et al. 2025], усугубление проблемы загрязнения среды [Awewomom et al. 2024; Chen, Cheng 2017] и нерациональное использование природных богатств [Huo, Peng 2023]. Как следствие, колебания климата меняют привычную погоду, что негативно сказывается на эффективности производства [Parker et al. 2025; Atanasova, Naydenov 2025], стабильности поставок сырья и работе логистических систем. Это заставляет компании искать способы адаптации к новым реалиям [Wang, Yang 2025; Wang et al. 2024]. Рост загрязнения окружающей среды, в свою очередь, усиливает давление со стороны общества и государства, вынуждая промышленные предприятия внедрять меры по снижению экологического вреда.

В таких условиях особую актуальность приобретают принципы зеленой экономики, направленные на переход к устойчивым и экологически безопасным производственным моделям.

Хотя мировое сообщество признало необходимость смены парадигмы экономического роста в пользу устойчивого развития

¹ Меры по борьбе с изменением климата // ООН. Официальный сайт. URL: <https://www.un.org/ru/climatechange> (дата обращения 15 августа 2025).

(то есть поиска баланса между экономикой, социальной сферой и экологией)², спустя двадцать лет после Саммита Земли пришлось констатировать: прогресс в этой области недостаточен. Внедрение соответствующих принципов в национальные стратегии тормозится из-за слабых институтов, дефицита финансирования и проблем с интеграцией. Ответом на этот вызов стала поддержка инициатив международных организаций, продвигающих концепции «зеленой» экономики, «зеленого» роста и инклюзивного «зеленого» роста. Эти концепции, углубляя понимание устойчивого развития, предлагают более прагматичные пути его достижения в современных условиях³.

Целью данного исследования является изучение возможностей и разработка направлений повышения эффективности промышленных предприятий за счет интеграции «зеленых» практик в производственные процессы. Исследование проведено на примере ООО «Эрман» – российского подразделения германского молочного концерна Ehrmann.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать основные направления развития «зеленой» экономики и выявить сопутствующие этому процессу проблемы;
- проанализировать имеющийся опыт внедрения указанных принципов в компании ООО «Эрман», выявить имеющиеся ограничения внедрения;
- определить уровень энергетического менеджмента компании с помощью матрицы энергетического менеджмента;
- с учетом выявленного потенциала развития и проведенного SWOT-анализа предложить направления внедрения принципов «зеленой» экономики в компании;
- описать эффективность предлагаемых направлений внедрения принципов «зеленой» экономики.

Методологическую базу исследования составляют общенаучные принципы познания, включающие системность, объективность, детерминизм и единство теории и практики. В исследовании применялись теоретические и эмпирические методы научного анализа.

² Повестка дня на XXI век. Принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3–14 июня 1992 г. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21_ch2.shtml (дата обращения 15 августа 2025).

³ Конференция ООН по устойчивому развитию, 20–22 июня 2012 г. Рио-де-Жанейро. URL: <https://www.un.org/ru/conferences/environment/rio2012> (дата обращения 15 августа 2025).

Теоретические методы:

- анализ и синтез научной литературы, нормативно-правовых актов и корпоративной документации;
- индукция и дедукция при формулировании выводов;
- сравнительный анализ практик энергетического менеджмента и корпоративной социальной ответственности;
- системный подход для оценки взаимосвязей между экономическими, экологическими и социальными аспектами деятельности предприятия.

Эмпирические методы:

- статистический анализ данных по энергоэффективности и экологическим показателям ООО «Эрманн»;
- SWOT-анализ для оценки возможностей и рисков внедрения принципов «зеленой» экономики;
- экспертные оценки при интерпретации результатов исследования.

Основные направления развития «зеленой» экономики и ключевые проблемы ее развития в промышленности

Концепция «зеленой» экономики дополняет традиционные модели устойчивого развития, предлагая конкретные инструменты для промышленности.

«Зеленые» отрасли экономики направлены на создание новых точек роста за счет рационального использования природных ресурсов и внедрения экологичных технологий в производство товаров и услуг. Тем не менее ключевые системные проблемы остаются нерешенными: высокая энергоемкость производства и потребления, ухудшение экологической ситуации и низкая эффективность национальной экономики. Сохраняется сырьевая модель развития, что выражается в зависимости от волатильности внешних рынков и преобладании экспорта сырья над развитием современных производств, инфраструктуры и восстановлением природных систем.

Переход к экологически устойчивым практикам требует значительных инвестиций. Внедрение зеленых технологий и методов ресурсоэффективного производства позволит предприятиям повысить производительность и рентабельность, сократив затраты энергии и сырья, а значит, уменьшив вредное воздействие на окружающую среду.

Промышленность – один из ключевых секторов, где необходимы новые подходы к экономическому росту, позволяющие снизить нагрузку на окружающую среду и сократить использование

невозобновляемых ресурсов. На ее долю приходится около трети мирового энергопотребления и почти 40% выбросов углекислого газа.

Концепция «Зеленой промышленности», разработанная ЮНИДО (Организацией ООН по промышленному развитию), предполагает устойчивое развитие этого сектора: увеличение выпуска продукции и предоставление услуг при одновременном снижении потребления материалов и энергии.

Опыт внедрения принципов «зеленой экономики» компания ООО «Эрман»

Компании внедряют принципы зеленой экономики с разной степенью эффективности. В качестве примера компании, последовательно и успешно внедряющей рассматриваемые принципы, нами выбрано ООО «Эрманн». История этого производителя берет начало в 1929 г. на юге Германии. Уже в 1960-х гг. компания Ehrmann стала первопроходцем на национальном рынке, запустив производство йогуртов с фруктовыми кусочками – продукта, завоевавшего огромную популярность. Благодаря динамичному развитию предприятие быстро приобрело известность по всей Германии, а в 1987 г. вышло на европейский уровень. В 1994 г. начались поставки продукции в Россию и страны СНГ, где высокое немецкое качество сразу нашло своего потребителя. К 1997 г. оборот компании в России достиг 100 млн немецких марок, что побудило собственников принять решение о локализации производства. В сентябре 1998 г. в Раменском районе началось строительство завода, и уже через полтора года, в марте 2000-го, была выпущена первая продукция⁴.

В настоящее время предприятие продолжает работу в России, специализируясь на производстве молочной продукции. Анализ результатов деятельности компании за 2022–2024 гг. выявил прирост выручки в 2023 г. по сравнению с 2022 г. на 21,8% и 2024 г. по сравнению с 2023 г. на 17,4%. Показатель чистой прибыли вырос в 2023 г. на 18,6% к 2022 г., однако в 2024 г. наблюдалось снижение на 2,5% по сравнению с 2023 г. Тем не менее компания получила 3 020 625 тыс. руб. чистой прибыли. Рентабельность продаж составила 10,3%, рентабельность активов – 19,8%. Приведенные показатели говорят об устойчивом финансовом положении компании и наличии у нее возможностей для дальнейшего развития.

⁴ О компании. Официальный сайт. URL: <https://www.ehrmann.ru/company/>

Реализуя стратегию перехода к низкоуглеродной и ответственной модели, ООО «Эрманн» последовательно развивает свою бизнес-модель. В фокусе внимания компании ряд перспективных «зеленых» технологий и организационных решений, однако их применение сдерживается определенными ограничениями. Детальный анализ этих возможностей и сопутствующих им ограничений приведен в табл. 1.

Таблица 1

Направления использования принципов «зеленой» экономики в ООО «Эрманн» и соответствующие им ограничения

Направление	Перспективы	Ограничения
1	2	3
Бережливое производство	Возможность дальнейшего улучшения рабочих процессов за счет внедрения новых идей и поиска скрытых резервов.	Большая часть очевидных улучшений уже реализована; для прорывных инноваций и принципиальных изменений требуются значительно более серьезные инвестиции.
Интеграция цепочек поставок	Формирование замкнутого жизненного цикла продукции, что позволит практически полностью исключить негативное воздействие на окружающую среду.	Реализация требует масштабных усилий и сталкивается с объективными сложностями: недостаточным уровнем развития технологий и значительной удаленностью поставщиков.
Оптимизация транспорта	Снижение расхода топлива благодаря построению более эффективных маршрутов и оптимизации загрузки транспортных средств.	Существующие цифровые решения для управления грузопотоками и логистикой пока имеют ограниченный функционал и не позволяют достичь идеала.
Модернизация очистных сооружений	Повышение эффективности очистки и улавливания вредных веществ непосредственно в местах выбросов.	Основной объем углеродного следа формируется не на этапе очистки, а на этапе генерации энергии; очистка воды эффективна, но пока не гарантирует 100%-го результата.

Окончание табл. 1

1	2	3
Альтернативная энергетика	Сокращение затрат на электроэнергию и минимизация воздействия на окружающую среду за счет возобновляемых источников.	Дефицит свободных площадей для размещения генерирующих мощностей (солнечных панелей и др.), а также высокая стоимость первоначальных инвестиций.
Новые упаковочные материалы	Переход на биоразлагаемые материалы позволит сократить объем отходов и предотвратить загрязнение территорий.	Жесткие требования пищевой безопасности и стандартов качества продукции существенно ограничивают возможности применения экологичных материалов.
Электро-транспорт	Снижение выбросов CO ₂ при перевозках, а также упрощение и удешевление сервисного обслуживания автопарка.	Ограниченная инфраструктура зарядных станций, значительные расстояния перевозок и длительное время зарядки делают полный переход затруднительным.

Источник: составлено автором

С 2019 г. компания успешно внедряет принципы бережливого производства, создавая фундамент для инновационного развития и оптимизации логистики. Однако текущая реализация интегрированного управления цепочками поставок сталкивается с вызовами: высокой нагрузкой на автотранспорт и нестабильностью внешней среды.

Экологизация цепочки поставок включает:

- переход на экологичные упаковочные материалы;
- внедрение системы переработки использованной тары;
- организацию вторичного использования производственных отходов;
- разработку механизма утилизации просроченной молочной продукции

В качестве приоритетных направлений экологизации производства компанией выбраны следующие:

- оптимизация энергопотребления;
- снижение выбросов в окружающую среду;
- совершенствование системы очистки сточных вод;
- создание комплексной системы управления отходами;
- развитие рециклинга производственных отходов.

Энергетическая стратегия компании сочетает:

- модернизацию существующих котельных;
- пилотные проекты по внедрению альтернативной энергетики (с учетом ограниченных площадей);
- постепенный переход на энергоэффективные технологии.

При разработке энергетической стратегии необходимо учитывать специфику российского рынка: относительно низкая стоимость традиционных энергоресурсов в стране приводит к тому, что экономический эффект от внедрения альтернативных генераторов, скорее всего, окажется положительным, но весьма скромным.

В табл. 2 приведены распределение использования энергии и выбросы CO₂ по имеющимся данным за 2022 г.

Таблица 2

Распределение использования энергии
и выбросы CO₂ в 2022 г.

Энергоносители	Годовое потребление энергии		Выбросы CO ₂ , тонн/год
	мвт*час	%	
Электроэнергия (системы обеспечения)	6994	18,3	3227
Природный газ (котлы)	31292	81,7	5759
Общее потребление энергии	38286	100	8986
Водоснабжение (м ³) (город)	2671	1,4	
Водоснабжение (м ³) (скважина)	187675	98,6	

Примечание: поставки электроэнергии определяются в квт/час, а природного газа в м³, однако, чтобы провести сравнение и распределение, оба энергоносителя показаны в таблице в мвт/час, исходя из расчета, что 1 тонна топливного эквивалента равна 11,63 мвт/час, а 1 м³ природного газа – 11,16 квт/час

Источник: составлено автором по данным предприятия

К резервам сокращения энергопотребления можно отнести возможность оптимизации некоторых помещений, например, зоны сушения молока. Также целесообразна замена и модернизация устаревшего оборудования в пользу более экономичного, например, за счет лучшей теплоизоляции и устранения потерь.

Анализ текущего уровня энергетического менеджмента в ООО «Эрманн» был выполнен с использованием матрицы энергетического менеджмента (табл. 3). Результаты показали, что компания соответствует второму уровню с соответствующими характеристиками.

Таблица 3

Матрица энергетического менеджмента

Уровень	Энергетическая политика	Организация	Мотивация	Информационные системы	Маркетинг	Инвестиции
4	Энергетическая политика, план действий и регулярное исследование являются обязанностями высшего руководства как часть экологической стратегии	Энергетический менеджер полностью интегрирован в структуру управления. Четкое делегирование ответственности за потребление энергии	Формальные и неформальные каналы связи регулярно используются менеджером и энергетическим персоналом всех уровней	Комплексная система устанавливает цели, контролирует потребление, выявляет недостатки, количественно оценивает сбережения и обеспечивает отслеживание бюджета	Маркетинг ценности энергоэффективности и эффективности управления энергией как внутри организации, так и за ее пределами	Акцент в пользу «зеленых» схем с подробной инвестиционной оценкой всех новых возможностей строительства и реконструкции
3	Формальная энергетическая политика, но нет четких обязанностей со стороны высшего руководства	Энергоменеджер подотчетен энергетической группе, представляющей всех пользователей под началом членов правления	Энерг. группа используется как основной канал наряду с непосредственным контактом с основными пользователями	Отчеты по мониторингу и планированию для отдельных помещений основных потребителей, показатели сбережения не доносятся до пользователей	Программа повышения осведомленности персонала и регулярных рекламных кампаний	Применяются такие же критерии окупаемости, как для всех остальных инвестиций

Окончание табл. 3

Уровень	Энергетическая политика	Организация	Мотивация	Информационные системы	Маркетинг	Инвестиции
2	Не утверждена энергетическая политика	Должность энергоменеджера, подотчетного временной группе, или непосредственный менеджер, но полномочия не очевидны	Контакт с основными пользователями через специальную группу под началом старшего менеджера отдела	Отчеты по мониторингу и планирование на основе данных счетчиков поставщиков энергоресурсов. Энерг. служба принимает участие в формировании бюджета	Некоторые специальные тренинги по повышению квалификации персонала	Инвестиции только по критериям короткого срока окупаемости
1	Неписанный набор инструкций	Энергетический менеджмент не является постоянной деятельностью	Неформальные контакты между инженером и несколькими пользователями	Отчетность о затратах на основании счетов-фактур, инженер составляет отчеты для внутреннего пользования	Неформальные контакты используются для повышения энергоэффективности	Реализуются только недорогие мероприятия
0	Отсутствие четкой политики	Отсутствует энергоменеджмент или формально делегирована ответственность	Отсутствуют контакты с пользователями	Отсутствуют информационные системы и учет потребления энергии	Отсутствуют мероприятия по развитию энергоэффективности	Отсутствуют инвестиции в повышение энергоэффективности подразд.

Источник: составлено по данным предприятия

Как видно из проведенной оценки, у предприятия есть значительный потенциал для улучшения энергоэффективности, а также для дальнейшего развития системы энергетического менеджмента и аудита

Важным условием внедрения принципов «зеленой» экономики в ООО «Эрманн» является формирование экологической культуры среди сотрудников.

Цель политики корпоративной социальной ответственности компании в отношении персонала – обеспечение безопасности, сохранение здоровья и развитие квалификации сотрудников.

Проведенный анализ особенностей функционирования, отдельных аспектов производственной деятельности и реализации принципов «зеленого» производства обобщим с помощью SWOT-анализа (табл. 4).

Таблица 4

SWOT-анализ деятельности ООО «Эрманн»

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> – наличие единственного собственника, обеспечивающее независимость и быстроту решений; – минимальный уровень бюрократии при принятии ключевых решений; – сильные и узнаваемые торговые марки; – профессиональная команда; – высокое качество продукции; – четкая стратегия развития компании; – короткий цикл «разработка – вывод продукта на рынок». 	<ul style="list-style-type: none"> – выход на новые рыночные ниши (безлактозная продукция, детское питание); – развитие партнерства с отечественными поставщиками сырья и материалов; – использование технологических инноваций в сфере переработки молока; – применение современных интернет-технологий для привлечения потребителей и оптимизации маркетинговых бюджетов.
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – недостаточная эффективность корпоративной системы менеджмента; – слабое взаимодействие между бизнес-единицами; – низкая вовлеченность сотрудников в реализацию экологической стратегии; – недостаточный уровень энергоэффективности производства и слабый энергоменеджмент; – отсутствие комплексного подхода к обеспечению экологичности продукции на всех этапах жизненного цикла; – репутационный риск, связанный с восприятием продукции как «искусственной»; – низкий уровень коммуникации с конечными потребителями. 	<ul style="list-style-type: none"> – рост цен на сырое молоко и молочные ингредиенты; – усиление конкуренции со стороны белорусских производителей с низкой себестоимостью; – общее усиление конкурентного давления на рынке; – высокие затраты на поддержание качества и производства; – снижение покупательной способности населения и смещение спроса в низкий ценовой сегмент (дискаунтеры); – копирование продуктов и технологий основными конкурентами (Danone, PepsiCo); – отток квалифицированных кадров.

Источник: составлено по данным предприятия

В табл. 5 выполнен перекрестный SWOT-анализ деятельности ООО «Эрманн».

Таблица 5

Перекрестный SWOT-анализ деятельности ООО «Эрманн»

	Внешние благоприятные факторы	Внешние угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> – выход на новые рынки (безлактозная, детская продукция); – поиск контактов с отечественными поставщиками; – развитие технологий переработки молока; – развитие интернет-технологий для маркетинга. 	<ul style="list-style-type: none"> – рост цен на сырье; – экспансия белорусской продукции; – рост конкуренции; – высокие затраты на производство; – снижение уровня платежеспособного спроса; – копирование продуктов конкурентами; – кадровый голод.
Внутренние сильные стороны	Стратегия «Сила и возможности»	Стратегия «Сила и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> – единственный собственник, минимальная бюрократия; – сильные бренды, высокое качество; – четкая стратегия и сильная команда; – быстрый вывод продуктов на рынок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использовать гибкость управления и короткий цикл разработки для быстрого выхода в ниши безлактозной и детской продукции 2. Задействовать репутацию сильных брендов и высокое качество для удержания лояльных потребителей в условиях падения спроса, делая акцент на ценности, а не на цене 3. Применять административный ресурс единого собственника для ускоренного внедрения технологических инноваций и поиска надежных отечественных поставщиков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использовать сильные бренды и качество как барьер для конкуренции с более дешевой (белорусской) продукцией 2. За счет короткого цикла разработки оперативно адаптировать ассортимент под меняющийся спрос и противодействовать копированию, выводя обновленные версии продуктов 3. Инвестировать в развитие и удержание ключевых сотрудников, используя сильную корпоративную культуру и лидерский потенциал команды

Окончание табл. 5

Внутренние слабые стороны	Стратегия «Слабость и возможности»	Стратегия «Слабость и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> – слабый менеджмент и отсутствие взаимодействия между подразделениями; – низкая лояльность персонала к экоповестке; – низкая энергоэффективность; – репутация «искусственных» продуктов и слабая коммуникация с потребителем. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие интеграции между бизнес-единицами может затормозить вывод новых продуктов (безлактозных, детских) на рынок. 2. Низкая энергоэффективность снижает выгоду от модернизации, так как значительная часть ресурсов продолжит тратиться впустую. 3. Репутационные риски и слабая коммуникация могут свести на нет усилия по выходу в новые сегменты, если потребитель не будет информирован о свойствах продукта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост цен на сырье в сочетании с низкой энергоэффективностью приведет к еще большему удорожанию себестоимости и потере ценовой конкурентоспособности. 2. Низкая вовлеченность персонала в экологические инициативы не позволит реализовать программы экономии, что усилит отставание от конкурентов. 3. Слабый менеджмент и плохая коммуникация с потребителем на фоне агрессивного маркетинга конкурентов приведут к дальнейшему размыванию лояльности к бренду.

Источник: составлено по данным предприятия

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что компания обладает рядом сильных сторон, создающих основу для развития. Однако текущая ситуация характеризуется наличием серьезных внутренних проблем, особенно в области экологической и энергетической эффективности, а также в сфере взаимодействия с персоналом и потребителями. Именно эти слабые стороны делают компанию уязвимой перед лицом таких угроз, как рост цен на сырье и усиление ценовой конкуренции. Перекрестный анализ показывает, что фокус стратегии развития должен быть направлен на превращение экологических и управленческих слабостей в зоны роста, используя для этого гибкость управления и инновационный потенциал.

Рекомендации по внедрению «зеленых» принципов

С учетом вышеописанных направлений совершенствования деятельности компании, можно сказать, что рекомендации по внедрению «зеленых» принципов могут быть разделены на технологические и управленческие.

Ключевым технологическим направлением является модернизация производства. В частности, ООО «Эрманн» планирует закупку нового оборудования для переработки сухого молока и молочного сахара. В настоящее время при действующей технологии масса сыворотки составляет 80% от массы нормализованного молока при производстве твердых сыров и 75% – при производстве мягких. Ежегодно на предприятии высвобождается 26826,2 тонны сыворотки. Частично она передается фермерам, частично реализуется в виде концентрата по цене 105 руб./т. Более современные технологии обеспечат сокращение срока подготовки производства, дадут более полное использование сырья, что позволит производить высококачественную продукцию в более короткие сроки, и в перспективе снизит себестоимость продукции.

Вторым важным технологическим направлением является повышение эффективности системы энергоменеджмента и реализация энергосберегающих мероприятий. Оценка по матрице энергетического менеджмента показала, что в этой сфере у компании есть значительный потенциал для улучшения. Как показывает практика, реализация оптимизационных мероприятий позволяет экономить от 5% до 10% энергоресурсов. В ООО «Эрманн» планируется внедрение автоматизированной системы энергомониторинга (АСЭМ). Ожидаемый потенциал экономии от внедрения системы оценивается на уровне 2%. Кроме того, перспективным направлением является рекуперация тепла при сушке молока и на теплогенераторе. Экономия в этом случае может достигать 46% от уровня потребления газа, а годовой эффект будет определяться разницей между стоимостью тепла от газа и от теплового насоса. Важно отметить, что все энергосберегающие проекты дают не только экономический, но и экологический эффект за счет сокращения вредных выбросов.

Управленческие рекомендации связаны с развитием персонала на принципах социальной ответственности и экологически ориентированного управления.

В качестве направлений реализации стратегии выделяются следующие важные блоки:

- 1) образовательные программы: проведение тренингов, семинаров и лекций по экологической тематике;

- 2) внедрение стандартов: использование международных стандартов в области экологического менеджмента и социальной ответственности;
- 3) ресурсосбережение: реализация внутренних программ по экономии ресурсов, продвижение концепции «Зеленого офиса»;
- 4) вовлечение и инициативы: поддержка волонтерских проектов, участие в экологических акциях, формирование инициативных групп из числа сотрудников.

Предлагаемая стратегия управления развитием персонала представляет собой комплексный подход, интегрирующий экологическую повестку во все аспекты работы с сотрудниками. Практическая реализация данной стратегии предполагает внедрение таких элементов, как медицинское страхование, отдельный сбор отходов, развитие волонтерства и поддержка баланса между работой и личной жизнью. Ключевым шагом на этом пути должно стать принятие концепции «Зеленой компании», начинающейся с системной сортировки отходов на предприятии и последовательно расширяющей свое влияние на все бизнес-процессы.

Концепция «Зеленого офиса» представляет собой модель корпоративного управления, направленную на минимизацию негативного антропогенного воздействия и оптимизацию ресурсопотребления. Для ее практической реализации в ООО «Эрманн» целесообразно внедрить поэтапную систему селективного сбора отходов.

Для этого, во-первых, необходима организация инфраструктуры для отдельного накопления отходов, включающая:

- установку специализированных контейнеров для макулатуры в рабочих зонах и местах расположения оргтехники;
- размещение емкостей для сбора пластика, стекла и алюминия в хозяйственных помещениях;
- оснащение кухонных зон диспозерами (измельчителями) для утилизации пищевых отходов.
- создание системы временного хранения и обработки вторичного сырья:
- оборудование специализированных площадок для накопления отходов;
- применение прессового оборудования для уменьшения объема накапливаемых отходов;
- заключение договоров со специализированными организациями по вывозу вторсырья.

Во-вторых, потребуются разработка и внедрение программы экологического просвещения персонала:

- проведение информационных кампаний о целях и задачах экологической политики компании;
- демонстрация экономических и экологических выгод от внедрения принципов ресурсосбережения;
- регулярное информирование сотрудников через корпоративные каналы коммуникации;
- размещение наглядных материалов в ключевых зонах офисного пространства;
- организация образовательных мероприятий с привлечением экспертов в области экологии.

Как показывают исследования, внедрение принципов «Зеленого офиса» способствует повышению производительности труда⁵ [MacNaughton 2017]. Есть удачные примеры внедрения и в российской практике⁶. Для достижения устойчивых результатов необходимо закрепить положения об экологической ответственности в стратегических документах компании, что обеспечит системный подход к реализации природоохранных инициатив.

Внедрение принципов корпоративной социальной ответственности оказывает комплексное воздействие на все сферы деятельности предприятия, выходящее за рамки экономической эффективности. Данные эффекты носят синергетический характер и способствуют формированию устойчивой модели корпоративного развития, интегрирующей экономические, социальные и экологические параметры функционирования предприятия.

Заключение

Итоги проведенного анализа позволяют утверждать, что внедрение принципов «зеленой» экономики создает для промышленных предприятий эффект синергии, объединяя экологическую ответственность и экономическую выгоду. Практическая реализация этих принципов выражается в снижении ресурсоемкости и энергозависимости, минимизации отходов и сокращении

⁵ Официальный сайт World Green Building Council. New Report Links Office Design with Staff Health and Productivity. URL: <https://worldgbc.org/article/new-report-links-office-design-with-staff-health-and-productivity/> (дата обращения 15 августа 2025).

⁶ *Ефремова М.* «Зеленые» офисы: экотехнологии для деловых центров, тренды и эффекты. URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/keysy/zelenye-ofisy-ekotekhnologii-dlya-delovykh-tsentrov-trendy-i-effekty/> (дата обращения 15 августа 2025).

вредных воздействий, что в конечном счете повышает операционную эффективность и укрепляет рыночные позиции.

Для ООО «Эрманн» ключевыми направлениями оптимизации жизненного цикла продукции должны стать: рациональное энергопотребление, экологичная утилизация упаковки, ограничение выбросов и вторичная переработка производственных отходов. Особого внимания требует создание прозрачного и безопасного механизма утилизации просроченной продукции, изымаемой у дистрибьюторов. Именно комплексное «озеленение» всего жизненного цикла товаров становится в современном мире не просто предпосылкой лидерства, а стандартом устойчивого развития бизнеса.

Реализация предложенных мер позволит ООО «Эрманн» достичь экономических и экологических целей: снизить затраты, повысить конкурентоспособность и минимизировать воздействие на окружающую среду.

Литература

- Макаров, Чернокульский 2023 – Макаров И.А., Чернокульский А.В. Влияние изменения климата на экономику России: рейтинг регионов по необходимости адаптации // Журнал Новой экономической ассоциации. 2023. № 4 (61). С. 145–202. DOI: 10.31737/22212264_2023_4_145-202
- Abbass et al. 2022 – Abbass K., Qasim M.Z., Song H. et al. A review of the global climate change impacts, adaptation, and sustainable mitigation measures // Environmental Science and Pollution Research. 2022. Vol. 29. P. 42539–42559. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19718-6>
- Atanasova, Naydenov 2025 – Atanasova A., Naydenov K. Perceptions of the Barriers to the Implementation of a Successful Climate Change Policy in Bulgaria // Climate. 2025. Vol. 13. No. 2. 40. <https://doi.org/10.3390/cli13020040>
- Awewomom et al. 2024 – Awewomom J., Dzeble F., Takyi Y.D. et al. Addressing global environmental pollution using environmental control techniques: a focus on environmental policy and preventive environmental management // Discover Environment. 2024. Vol. 2. 8. <https://doi.org/10.1007/s44274-024-00033-5>
- Azagoun et al. 2025 – Azagoun V.V.A., Komi K., Vissin E.W., Klassou K.S. Analysis of the Dynamics of Hydroclimatic Extremes in Urban Areas: The Case of Grand-Nokoué in Benin, West Africa // Climate. 2025. Vol. 13. No. 2. 39 p. <https://doi.org/10.3390/cli13020039>
- Chen, Cheng 2017 – Chen B., Cheng Y.-s. The Impacts of Environmental Regulation on Industrial Activities: Evidence from a Quasi-Natural Experiment in Chinese Prefectures // Sustainability. 2017. Vol. 9. No. 4. 571. <https://doi.org/10.3390/su9040571>
- Grant et al. 2025 – Grant L., Vanderkelen I., Gudmundsson L. et al. Global emergence of unprecedented lifetime exposure to climate extremes // Nature. 2025. Vol. 641. P. 374–379. <https://doi.org/10.1038/s41586-025-08907-1>

- Huo, Peng 2023 – *Huo J., Peng C.* Depletion of natural resources and environmental quality: Prospects of energy use, energy imports, and economic growth hindrances // *Resources Policy*. 2023. Vol. 86, Part A. 104049. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104049>
- Kirchengast, Pichler 2025 – *Kirchengast G., Pichler M.* A traceable global warming record and clarity for the 1.5 °C and well-below-2 °C goals // *Communications Earth & Environment*. 2025. Vol. 6. 402. <https://doi.org/10.1038/s43247-025-02368-0>
- MacNaughton et al. 2017 – *MacNaughton P., Satish U., Laurent J.G.C., Flanigan S., Vallarino J., Coull B., Spengler J.D., Allen J.G.* The impact of working in a green certified building on cognitive function and health // *Building and Environment*. 2017. Vol. 114. P. 178–186. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.11.041>.
- Parker et al. 2025 – *Parker L.E., Zhang N., Kisekka I., Abatzoglou J.T., Elias E.H., Steele C.M., Ostoja S.M.* Climate Change Exposure of Agriculture Within Regulated Groundwater Basins of the Southwestern United States // *Climate*. 2025. Vol. 13, No. 2. 42. <https://doi.org/10.3390/cli13020042>
- Wang et al. 2024 – *Wang C., Du D., Liu T., Li X., Zhu Y., Du W., Xu F., Yan M., Chen J.* Environmental Regulations, Green Technological Innovation, and Green Economy: Evidence from China // *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 13. 5630. <https://doi.org/10.3390/su16135630>
- Wang, Yang 2025 – *Wang W., Yang X.* Driving green technology innovation: The impact of environmental policies on manufacturing // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10, No. 2. 100684. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100684>

References

- Abbass, K., Qasim, M.Z., Song H. et al. (2022), “A review of the global climate change impacts, adaptation, and sustainable mitigation measures”, *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 29, pp. 42539–42559, available at: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19718-6>
- Atanasova, A. and Naydenov, K. (2025), “Perceptions of the Barriers to the Implementation of a Successful Climate Change Policy in Bulgaria”, *Climate*, vol. 13, no. 2, 40, available at: <https://doi.org/10.3390/cli13020040>
- Awewomom, J., Dzeble, F., Takyi, Y.D. et al. (2024), “Addressing global environmental pollution using environmental control techniques: a focus on environmental policy and preventive environmental management”, *Discover Environment*, vol. 2, 8, available at: <https://doi.org/10.1007/s44274-024-00033-5>
- Azagoun, V.V.A., Komi, K., Vissin, E.W. and Klassou, K.S. (2025), “Analysis of the Dynamics of Hydroclimatic Extremes in Urban Areas: The Case of Grand-Nokoué in Benin, West Africa”, *Climate*, vol. 13, no. 2, 39, available at: <https://doi.org/10.3390/cli13020039>
- Chen, B. and Cheng, Y.-s. (2017), “The Impacts of Environmental Regulation on Industrial Activities: Evidence from a Quasi-Natural Experiment in Chinese Prefectures”, *Sustainability*, vol. 9, no. 4, 571, available at: <https://doi.org/10.3390/su9040571>

- Grant, L., Vanderkelen, I., Gudmundsson, L. et al. (2025), “Global emergence of unprecedented lifetime exposure to climate extremes”, *Nature*, vol. 641, pp. 374–379, available at: <https://doi.org/10.1038/s41586-025-08907-1>
- Huo, J. and Peng, C. (2023), “Depletion of natural resources and environmental quality: Prospects of energy use, energy imports, and economic growth hindrances”, *Resources Policy*, vol. 86, part A, 104049, available at: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104049>
- Kirchengast, G. and Pichler, M. (2025), “A traceable global warming record and clarity for the 1.5C and well-below-2°C goals”, *Communications Earth & Environment*, vol. 6, 402, available at: <https://doi.org/10.1038/s43247-025-02368-0>
- MacNaughton, P., Satish, U., Laurent, J.G.C., Flanigan, S., Vallarino, J., Coull, B., Spengler, J.D. and Allen, J.G. (2017), “The impact of working in a green certified building on cognitive function and health”, *Building and Environment*, vol. 114, pp. 178–186, available at: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.11.041>
- Makarov, I.A. and Chernokulsky, A.V. (2023), “The Impact of Climate Change on the Russian Economy: A Ranking of Regions by Adaptation Necessity”, *Zhurnal Novoy Ekonomicheskoy Assotsiatsii*, vol. 4, no. 61, pp. 145–202, available at: https://doi.org/10.31737/22212264_2023_4_145-202
- Parker, L.E., Zhang, N., Kisekka, I., Abatzoglou, J.T., Elias, E.H., Steele, C.M. and Ostoja, S.M. (2025), “Climate Change Exposure of Agriculture Within Regulated Groundwater Basins of the Southwestern United States”, *Climate*, vol. 13, no. 2, 42, available at: <https://doi.org/10.3390/cli13020042>
- Wang, C., Du, D., Liu, T., Li, X., Zhu, Y., Du, W., Xu, F., Yan, M. and Chen, J. (2024), “Environmental Regulations, Green Technological Innovation, and Green Economy: Evidence from China”, *Sustainability*, vol. 16, no. 13, 5630, available at: <https://doi.org/10.3390/su16135630>
- Wang, W. and Yang, X. (2025), “Driving green technology innovation: The impact of environmental policies on manufacturing”, *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 10, no. 2, 100684, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100684>

Информация об авторе

Людмила Н. Коршунова, кандидат экономических наук, доцент, Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия; 119049, Россия, Москва, Ленинский пр., д. 4, стр. 1; lnkorshunova76@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2346-6140>

Information about the author

Lyudmila N. Korshunova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 4, Leninsky Avenue, Moscow, Russia, 119049; lnkorshunova76@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2346-6140>

Финансовая культура как фактор развития креативных индустрий в городском пространстве

Екатерина М. Медякова

*Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Москва, Россия, medyakova-em@ranepa.ru*

Оксана Д. Притула

*Новгородский филиал ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации»
г. Великий Новгород, Россия, pritula-od@ranepa.ru*

Аннотация. В настоящем исследовании авторы сделали попытку оценить возможности финансовой культуры как драйвера развития креативных индустрий в городском пространстве через призму характеристик финансовой культуры и структурных элементов креативных индустрий. Исследователи с использованием коэффициентного подхода, методов оценки динамики, факторного анализа, интегральных индексов изучили городское пространство как среду развития креативной экономики с учетом финансовых знаний населения. Новизна работы состоит в проведении оценки степени влияния финансовой грамотности населения Российской Федерации на динамику численности предпринимательских элементов, занятых в креативной индустрии. Полученная в ходе работы информация позволят не только оценить текущее состояние, но и разработать стратегии для усиления синергии между финансовой культурой и креативными секторами экономики в городском пространстве.

Ключевые слова: финансовая культура, креативная индустрия, городская территория, долговая нагрузка, закредитованность населения, стартапы, креативное предпринимательство, факторный анализ

Для цитирования: Медякова Е.М., Притула О.Д. Финансовая культура как фактор развития креативных индустрий в городском пространстве // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 117–135. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-117-135

Financial culture as a factor in the development of creative industries in urban space

Ekaterina M. Medyakova

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russia, medyakova-em@ranepa.ru*

Oksana D. Pritula

*Novgorod Branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
Veliky Novgorod, Russian Federation, pritula-od@ranepa.ru*

Abstract. In this study, the authors made an attempt to assess the possibilities of financial culture as a driver of the development of creative industries in urban space through the prism of the characteristics of financial culture and structural elements of creative industries. Using a coefficient approach, dynamic assessment methods, factor analysis, and integral indices, researchers studied urban space as an environment for the development of the creative economy, taking into account the financial knowledge of the population. The novelty of the work consists in assessing the degree of influence of financial literacy of the population of the Russian Federation on the dynamics of the number of entrepreneurial elements employed in the creative industry. The information obtained in the course of the work will allow not only to assess the current state, but also to develop strategies to enhance the synergy between financial culture and creative sectors of the economy in the urban space.

Keywords: financial culture, large-scale industry, urban area, debt burden, population over-creditworthiness, startups, creative entrepreneurship, factor analysis

For citation: Medyakova, E.M. and Pritula, O.D. (2026), “Financial culture as a factor in the development of creative industries in urban space”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no 2, pp. 117–135, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-117-135

Введение

Одна из характеристик цивилизаций, которая дает отличительные черты последней, согласно цивилизационному подходу, это культура. Культура – понятие многогранное, скрепляющее остоу социума и дающее через преемственность поколений и ассимиляцию новых контекстов то, что позволяет индивиду идентифицировать себя в мире и обществе, а также создавать определенные новые продукты интеллектуальной собственности. Финансовая культура как часть этого глобального пласта является подвижной, пластичной и при этом больше подверженной внешнему воздействию, нежели иные.

Еще одной цивилизационной характеристикой выделим тренд на повсеместную урбанизацию, сопровождающийся в том числе зафиксированным агломерационным ростом. Ядром любой агломерации является город, чье население является как средой, так и ресурсом развития экономики и урбанистики. Вызовы цифровизации, трансформирующие все процессы, меняющие подходы к экономике, реформирующие коммуникации и готовящие новые фокусировки на проблематику городского социума, серьезно воздействуют на социально-экономический городской ландшафт.

Все активнее в зарубежных и отечественных научных и проектно-управленческих дискуссиях о городской среде идет речь об экосистемном подходе, где есть место и креативным индустриям и требованиям к финансовой культуре горожан, которые и есть ядро всего происходящего в экосистеме города. В работах Lusardi & Mitchell [Lusardi, Mitchell 2014, p. 5] финансовая культура рассматривается как совокупность знаний, навыков и установок, позволяющих эффективно управлять личными и бизнес-финансами. В контексте креативной индустрии это включает: финансовую грамотность (понимание налогов, кредитов, инвестиций), управление денежными потоками (особенно важно для фрилансеров и малых креативных предприятий), долгосрочное финансовое планирование (пенсии, страхование). Ibrushi, D., Diaz, M.P. и Wang, S. [Ibrushi et al. 2026, p. 94], анализируя результаты Национального исследования финансовой грамотности за 2024 г., выводят связи уровня финансовой грамотности с осведомленностью о появляющихся новых финансовых продуктах и предложениях. Z. Xiang, X. Xue, Q. Yin, X. Wang и Z. Liu [Xiang et al. 2026, p. 107] на основе данных Китайского панельного исследования семей выявили влияние финансовой грамотности на предпринимательскую устойчивость сельских домохозяйств, а также смягчающее влияние доступа к формальным и неформальным кредитам, что показательно и может быть экстраполировано на гипотезы данной работы. D. Kanth, A.R. Sinha с соавторами [Kanth et al. 2026, p. 45] в свою очередь отмечают, что финансовая культура напрямую зависит от внутренних убеждений (установок) гражданина и при этом должна поддерживаться полноценной экосистемой городской комфортной среды.

Концептуально интересны выводы исследования F. Kurniasari, E.D. Lestari и др. [Kurniasari et al. 2026, p. 45] о связи финансовой грамотности с эффективностью управления малыми и средними инновационными предприятиями в странах с развивающейся экономикой. В то же время Throsby [Throsby 2010, p. 17], J.F. Moore [Moore 1993, p. 27] подчеркивают, что креативные работники часто пренебрегают финансовым планированием, фокусируясь на творческой составляющей, что делает их уязвимыми к экономическим кризисам.

Работы таких авторов, как А.В. Смирнов, С.А. Дианов, Д.Д. Бахарев [Смирнов и др. 2025, с. 3], Т.Е. Ривчун, О.И. Вапнярская, Н.А. Платонова [Ривчун и др. 2024, с. 51], К.А. Мызрова, Е.В. Рожкова, О.А. Чугунова [Мызрова и др. 2024, с. 4142] (10) показывают, что предприниматели в креативной индустрии с высокой финансовой культурой:

- эффективнее привлекают финансирование (краудфандинг, гранты, венчурные инвестиции);
- лучше адаптируются к изменениям на рынке;
- реже сталкиваются с банкротством.

В то же время М.А. Морданов [Морданов 2021, с. 41], Д.В. Иванов, Н.С. Соловьева [Иванов, Соловьева 2025, с. 86] А.С. Шпинаева [Шпинаева 2024, с. 31] отмечают, что в креативных кластерах (например, киноиндустрия, дизайн, музыка) финансовая культура способствует формированию устойчивых бизнес-моделей. Т.В. Абанкина [Абанкина и др. 2021, с. 38], Е.В. Боровикова [Боровикова 2025, с. 32] в своих работах указывают, что в успешных креативных кластерах (например, Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург) уровень финансовой культуры выше, что способствует:

- привлечению инвесторов;
- выходу на международные рынки;
- устойчивости бизнеса в кризисы.

Свидетельство значимости качественных финансовых поведенческих характеристик городского населения для развития креативной экономики городов актуализирует выбранную проблематику. В качестве проблематики и гипотез, наиболее острых для затронутой темы, авторы выделили: (1) «города с развитой цифровой инфраструктурой привлекают больше фрилансеров и IT-специалистов, что стимулирует креативную экономику», (2) «низкая долговая нагрузка населения коррелирует с ростом малого бизнеса в креативных индустриях», (3) «доля финансово грамотного населения определяет размер разрабатываемых и реализуемых креативных проектов в городской среде». Однако в рамках данной работы в условиях ограниченного объема представляемых результатов предлагается более детальная проработка двух последних из перечисленных выше. Цель настоящей работы заключается в исследовании финансовой культуры как фактора развития креативных индустрий в городском пространстве.

Обозначенный целевой ориентир стал основой ряда задач исследования: раскрыть сущность финансовой культуры через ее понятийный аппарат и компоненты, определить структуру креативных индустрий и их роль в урбанистическом развитии, дать

характеристику креативным кластерам городского пространства с позиции экономической составляющей и описать влияние степени финансовой культуры населения на динамику развития креативной индустрии. Прежде всего речь идет о проектах креативной городской экономики, основная отличительная черта которых в новационности и высоком интеллектуальном потенциале. Это далеко не масштабное явление, однако ценность таких проектов в насыщенном качественным интенсивом спектре дальнейшего развития городской среды. Проекты креативной городской экономики, являясь по сути своей энергией городского развития, выявляют потребность в соблюдении неперемennого условия. И акторы, и потребители конечных продуктов городской креативной индустрии должны достигать определенной финансовой зрелости в принятии любых решений. Таким образом, исследовательский дизайн данной работы включает следующий ключевой вопрос – возможность линейной зависимости развития креативного сектора и объема интеллектуальной продукции в отечественной городской среде от уровня финансовой культуры населения.

Финансовая культура горожан: понятие, компоненты

Финансовые отношения современных горожан лишены камерности, постоянно разветвляются из-за внедрения финтехрешений, и диктуют потребность в особенных поведенческих моделях для успешного функционирования городской среды. Отсюда финансовую культуру жителя городской агломерации отличает совокупность паттернов поведения, включающих высокую адаптивность к финтеху, цифровую финансовую грамотность, включая больший объем финансовых решений в цифровой финансовой среде, а также понимание в необходимости непрерывного процесса финансового образования (формирование и актуализация финансовых знаний, умений и навыков). Финансовая культура в целом зиждется на хорошо измеримых и воспитуемых показателях финансовой грамотности (знания, умения и установки о деньгах, операциях с ними, потреблении, сбережении, инвестициях, страховании, предпринимательстве, общественных финансах, цифровой среде и финансовой безопасности всех указанных отношений).

Официальные данные о финансовой грамотности в России на протяжении целого ряда лет собираются в рамках исследований НАФИ (Национальное агентство финансовых исследований Минфина России), что приведено в табл. 1.

Таблица 1

Индекс финансовой грамотности населения РФ
(Шкала: от 1 до 21 балла, где 14+ – высокий уровень)

Год	Городское население, средний балл по РФ	Сельское население, средний балл по РФ
2014	12,4	10,1
2016	12,7	10,5
2018	13,0	10,8
2020	13,3	11,2
2022	13,6	11,5
2023	13,9	11,8
2024	13,9	10,6

По данным табл. 1, наблюдается рост среднего балла индекса финансовой грамотности на 12% и с 12,4 до 13,9% у горожан. Следует отметить, что городское население по данному показателю на 1,5–2 балла стабильно выше среднего значения сельских жителей. Представляется, что причиной тому вышеприведенные особенности финансовой культуры горожан. Отметим, что основным организационным центром по исследованию и методическому обеспечению расчета индекса финансовой грамотности в Российской Федерации выступает Банк России, который совместно с партнерами, такими как Министерство финансов РФ и Агентство стратегических инициатив (АСИ), ведет мониторинг и разработку методик оценки финансовой грамотности населения. В рамках аналитической компоненты проводятся регулярные всероссийские опросы и исследования населения с помощью стандартизированных анкет и опросов. Обработка полевых данных дает возможность формирования указанного в табл. 1 индекса. Препарируя индекс финансовой грамотности населения, можно увидеть: базовые финансовые знания населения (с научной градацией, блочно включенные в рамках компетенций), финансовое поведение, навыки и умения (в основном через статистику участия в потребительской сфере), финансовую мотивацию и готовность к обучению, финансовую безопасность и защиту прав потребителей. В целом индекс – это агрегированный показатель, который позволяет проводить мониторинг динамики и выявлять зоны для улучшения финансовой культуры населения.

Иными словами, архитектура финансовой культуры городского жителя включает множество элементов, формирующих интеллектуальные особенности восприятия финансовых продуктов

и предполагающих определенные сценарии участия в финансовых отношениях в рамках городской среды. Среди таковых выделим базовые знания финансовой среды, поведенческие установки в условиях преемственности поколений, осознанное отношение к долгосрочному финансовому планированию, многофакторная оценка многообразия источников доходов и расходов, инвестиционное (предпринимательское) мышление, экологичность бережливого планирования потребления, минималистичный подход в потреблении и производстве с тяготением к качественным критериям более, нежели к количественным.

Креативные индустрии: определение, структура, роль в урбанистическом развитии

Креативные индустрии, ориентированные на создание и стабильную финансовую успешность современной интеллектуальной продукции в отечественной городской среде, способствуют вовлечению мультипликативно большего числа населения в создание и поддержание культурных и образовательных продуктов, продуктов экологичного рационального направления и связанных с трендами на здоровый образ жизни и культуру долголетия. Это позволяет говорить о трансформации городской среды и учитывать не только общеэкономические тенденции, но и региональную специфику, элементы субкультуры и иные культурные традиции населения. Проекты креативной городской экономики становятся новыми центрами притяжения для туристических потоков различного масштаба, инвестиционной привлекательности, создавая новые площадки для развития местных промыслов, локальных бизнес-идей. Это, несомненно, способствует росту доли ВВП, стабилизации рынка труда, поддержанию бюджетной и налоговой прогрессивной дисциплины территории города. Фактором успеха в данном случае будет тот, кому данные идеи откликаются, а именно, финансово грамотный горожанин-потребитель и финансово грамотный предприниматель креативного проекта. Проекты креативной сферы зачастую высокорисковы и требуют вовлечения финансовых ресурсов через особые продукты финансовой среды, в частности, речь о кредитах. Отсюда количественная и качественная активизация креативных проектов горожан напрямую будут зависеть от доступности необходимых кредитных ресурсов. Однако креативный проект с привлеченным капиталом должен быть экономически успешным, иначе проявятся высокие показатели долговой нагрузки, что в данном случае определит неграмотное

финансовое планирование и нерациональное использование ресурсов. Последнее свидетельствует о невысоком уровне финансовой осознанности о грамотности актора. Стоит исследовать аргументированный тезис, согласно которому успешные актеры проектов креативных индустрий – носители установок высокого уровня финансовой культуры, а значит, имеют с одной стороны полноценный доступ к кредитным ресурсам, с другой – не допускают высокой долговой нагрузки. Проверим данную гипотезу, используя аналитические данные. Выборка для этого взята широкая, исходя из того, что любой желающий горожанин может стать инициатором креативного проекта, используя заемные средства. Так, динамика долговой нагрузки городского населения РФ за последние 10 лет представлена в табл. 2.

Таблица 2

Общий объем кредитов городского населения РФ

Год	Всего кредитов трлн руб. (прирост, %)	Потребительские кредиты трлн руб. (удельный вес в общей сумме, %)	Ипотека трлн руб. (удельный вес в общей сумме, %)	Автокредиты трлн руб. (удельный вес в общей сумме, %)
2014	9,8	5,2 (53)	2,9 (30)	1,1 (11)
2015	10,5 (+7)	5,5 (52)	3,2 (30)	1,2 (11)
2016	11,9 (+13)	6,1 (51)	3,9 (33)	1,4 (12)
2017	14,2 (+19)	7,1 (50)	5,0 (35)	1,6 (11)
2018	16,3 (+15)	7,9 (48)	6,3 (39)	1,7 (10)
2019	18,5 (+13)	8,8 (48)	7,5 (41)	1,8 (10)
2020	21,3 (+15)	10,1 (47)	8,9 (42)	2,0 (9)
2021	25,1 (+18)	11,5 (46)	10,9 (43)	2,3 (9)
2022	27,9 (+11)	12,7 (46)	12,4 (44)	2,4 (9)
2023	30,5 (+9)	13,7 (45)	14,0 (46)	2,5 (8)
2024	30,6 (+1)	13,8 (45)	14,2 (46)	2,6 (8)

Сведения табл. 2 свидетельствуют о положительной динамике роста совокупной характеристики закредитованности населения в рассматриваемой ретроспективе. Наибольший удельный вес на протяжении изучаемого десятилетия закрепляется за характеристиками потребительского кредитования (в среднем порядка 50%), затем ипотечного (порядка 33%) и автокредитования (10%). Таким образом, комплементарное сравнение динамики роста финансовой грамотности горожан и ситуации с расширением кредитования городского населения свидетельствует о все более уверенном

планировании и распределении возможных ресурсов. Следовательно, один из устойчивых трендов в сфере закредитованности – это ускоренный рост долга: за 10 лет объем кредитов вырос в 3,1 раза (с 9,8 до 30,5 трлн руб.). При этом доля ипотеки выросла с 30% до 46%, а доля потребительских кредитов снизилась с 53% до 45%. В табл. 3 представлена динамика долговой нагрузки населения РФ за 2014–2024 гг.

Таблица 3

Долговая нагрузка и просроченная задолженность городского населения в РФ (% платежей к доходам)

Год	Долговая нагрузка		Просроченная задолженность	
	Средний показатель	Максимальный в регионах	Объем просрочки (трлн. руб.)	Доля от общего долга
2014	8,5	11 (Москва)	0,42	4,3
2015	9,1	12	0,51	4,9
2016	9,3	13	0,58	4,9
2017	9,7	14	0,63	4,4
2018	10,2	15	0,71	4,4
2019	10,5	16	0,78	4,2
2020	12,0	18	0,85	4,0
2021	11,2	17	0,92	3,7
2022	13,1	20	1,15	4,1
2023	10,8	16	1,30	4,3
2024	11,0	17	1,26	4,1

Приведенные в табл. 3 характеристики позволяют выделить ряд пиковых кризисных ситуаций:

- 2014–2015: рост нагрузки после девальвации рубля;
- 2020: пик нагрузки из-за пандемии;
- 2022: максимальные показатели из-за санкций.

Наибольшая налоговая нагрузка проявляется в городских агломерациях: Москва (14%), Санкт-Петербург (13%), города-миллионники (12–13%), в свою очередь, наименьшая: Севастополь (7,5%), Грозный (6,8%), города Северного Кавказа.

Анализируя информацию, представленную в таблицах 1–3, наблюдаем рост индекса финансовой грамотности горожан и объемов кредитования, но при этом и рост долговой нагрузки. Выявленная зависимость свидетельствует о том, что, хотя есть положительные тренды в формировании финансовой грамотности городского

населения, однако в целом элементы функциональной финансовой культуры находятся на начальной стадии закрепления в установках горожан. Последующая гармонизация финансовой модели поведения горожан при создании креативных проектов должна быть в русле баланса между доступностью финансовых инструментов и ответственным кредитованием, а также при поддержке финансовой грамотности и предпринимательской инициативы. Объемы кредитования населения и уровень долговой нагрузки напрямую влияют на развитие креативных индустрий, которые опираются на малые предприятия с ограниченным доступом к традиционным капиталам и инвестиционным решениям. С одной стороны, более доступные и разумные кредитные продукты для населения могут стимулировать рост финансовой устойчивости творческих предпринимателей, позволяя им вкладываться в развитие проектов, технологии и маркетинг, что способствует увеличению числа субъектов креативного сектора. Обратная сторона данного факта заключается в формировании серьезных финансовых уязвимостей для городских креативных предпринимателей, не позволяя им гармонизировать финансовые потоки для своих предпринимательских процессов. А учитывая несомненную высокорисковость креативных проектов в целом, для успешного решения и баланса от горожан требуется стабильно высокий уровень финансовых знаний и поведенческих моделей, чтобы отрицательные последствия долговой зависимости нейтрализовывались стабильным управлением принятыми на себя финансовыми обязательствами.

Городское пространство как среда для креативной экономики

Инвестиционные потоки, предпринимательские проекты, с одной стороны, государственное регулирование и управление общественными финансами – с другой, и поступательная подготовка более финансово грамотного городского населения – с третьей, служат той средой, которая благоприятствует развитию креативной индустрии в городской среде. Поэтому городское пространство, несомненно, имеет преимущество, в том числе в инфраструктурном плане. Так, тщательно рассмотрев институциональную и платформенную среду, предоставляемую урбанизируемой средой креативным пространствам, можно увидеть широкий спектр для создания новых подобных проектов. Речь идет о городских кластерах, некоммерческих объединениях, коворкингах, форумах, нетворкинговых встречах и прочих вариантах поддержки и сопровождения при создании городского креативного проекта. И в данном контексте

не обойтись без качественной оценки финансовой культуры тех, кто задействован в указанных процессах. Только участник, имеющий требуемые финансово-грамотные установки, способен как создать рабочий проект, так и сопроводить его. Потому потребность в актуальных и постоянно обновляемых финансовых компетенциях среди всех акторов проектов городских креативных индустрий должны выйти на первый план. И речь не только и не столько о самих предпринимателях, хотя предпринимательское мышление вкупе с быстро адаптирующимися инновационными решениями – именно то, что лежит в основе успешных проектов городской креативной экономики. Население города, на которое прежде всего направлены усилия по предоставлению конечного продукта, также должно иметь нужный ценностный каркас, включающий способность оценить личные и общественные финансовые выгоды и последствия принятия нового для себя продукта.

Проверим наш тезис о зависимости благоприятного развития финансовой грамотности городского населения и активности проектов городской креативной экономики. Для этого следует сначала оценить динамику новых продуктов-стартапов, а также изменение в количестве малых инновационных предприятий как одной из основных организационных форм сопровождения креативных бизнес-проектов. И стоит отметить, что ключевые факторы влияния, объясняющие представленную в табл. 4 динамику, следующие:

- 2016–2019 гг. – золотая эра: поддержка Фонда Бортника и РВК (гранты до 20 млн руб.). Успехи геймдева (Pixonix, Playrix) и EdTech;
- 2020–2021 гг. – пандемийный бум: рост спроса на цифровой контент (+47% по данным Mediascope);
- 2022–2024 гг. – перестройка: уход зарубежных инвесторов (снижение сделок на 60%). переориентация на Азию (например, маркетплейс «Черри» для дизайнеров).

Таблица 4

Динамика стартапов в креативных индустриях РФ (2014–2023)

Год	Количество новых стартапов	Ключевые тренды
1	2	3
2014	~500	Зарождение экосистемы: первые IT-стартапы (геймдев, EdTech)
2015	~700 (+40%)	Рост после кризиса: бум мобильных приложений и digital-агентств

Окончание табл. 4

1	2	3
2016	~900 (+29%)	Пик инвестиций в геймдев (например, Playrix)
2017	~1,1 (+22%)	Расцвет EdTech (Skyeng, Учи.ру) и AR/VR-проектов
2018	~1,3 (+18%)	Активное развитие креативных кластеров (Сколково, ИИЦ «Сколково»)
2019	~1,6 (+23%)	Выход на международные рынки (например, приложение «Живые фото» от MSQRD)
2020	~1,4 (-13%)	Падение из-за пандемии, но рост в подкастах и онлайн-кинотеатрах (Start, More)
2021	~1,8 (+29%)	Рекордные инвестиции (\$1.4 млрд в IT + креатив), бум NFT-стартапов
2022	~1,2 (-33%)	Обвал из-за санкций, уход международных платформ (например, Etsy)
2023–2024	~1,5 (+25%)	Адаптация: рост в B2B-сегменте (дизайн, 3D-визуализация для промышленности)

Примечательна и региональная диверсификация проектов инноваций – стартапов в креативной городской экономике за последний из рассмотренных финансовых периодов: Москва (55% стартапов); Санкт-Петербург (20%); Новосибирск, Екатеринбург, Казань (15%), другие города (10%).

Показатели иллюстрируют нелинейную, но вполне очевидную зависимость динамики новационных креативных бизнес-проектов, рост которых комплементарен росту показателей финансовой грамотности городского населения. Представляется, что измеримые данные о количестве рождающихся креативных стартапов городской экономической среды не могут восприниматься сепарировано от финансово культурного поведения всех участников креативной городской экономической среды. Это, в свою очередь, при комплексном подходе демонстрирует более качественные результаты для урбанизационной экосистемы.

Влияние финансовой культуры на креативные индустрии города

Ранее был аргументирован тезис о высокой потребности в адаптивной финансовой культуре для каждого из участников-акторов креативной городской экономической среды – для предпринимателей, для потребителей, для системы управления и контроля. Представляется, что акторы, располагающие высоким знанием интеллектном в области финкульты, способны лучше ориентироваться

в потенциальных инвестиционных источниках, в том числе и цифровых финансовых активах, более подготовлены к участию в грантовых проектах, успешнее работают на краудфандинговых платформах, привлекая сторонников и со-финансирующих горожан к реализации своих креативных идей. Ввиду того, что креативные проекты городской экономической среды в экономическом плане высокорисковы и не всегда способны привлечь традиционное финансирование и только значительный уровень финансовой грамотности акторов такого проекта сможет дать широкую перспективу выбора – от создания цифровых финансовых активов до всевозможных краудсорсинговых сборов, от грантовой корпоративной поддержки до проектов регионального и муниципального инициативного партисипаторного толка. Таким образом, становится очевидным, что реальный шанс для развития есть у тех проектов креативной городской экономической среды, чьи создатели видят данную панораму, обладая высоким знанием интеллектом в области финкульты.

Обратимся к статистическим показателям, позволяющим проанализировать данные теоретические тезисы. Так, в табл. 5 представлена динамика отечественных предприятий малого и среднего предпринимательства (МСП), задействованных в креативном секторе, за последнее десятилетие.

Таблица 5

Количество предприятий МСП
в креативных индустриях в РФ
(Малые и микропредприятия, включая ИП)

Год	Всего МСП в креативных индустриях единиц (прирост, %)	Годовой прирост	Доля в общем числе МСП РФ, %
2014	~120 000	–	~3,1
2015	~135 000 (+12,5)	+15 000	3,3
2016	~155 000 (+14,8)	+20 000	3,6
2017	~180 000 (+16,1)	+25 000	3,9
2018	~210 000 (+16,7)	+30 000	4,2
2019	~240 000 (+14,3)	+30 000	4,5
2020	~225 000 (–6,3)	–15 000	4,1
2021	~260 000 (+15,6)	+35 000	4,8
2022	~245 000 (–5,8)	–15 000	4,4
2023	~270 000 (+10,2)	+25 000	~5,0
2024	~271 000 (+1,0)	–1000	1,2

По данным табл. 5 можно констатировать рост количества предприятий МСП, занятых в креативных индустриях на 125% за 10 лет (со 120 тыс. до 271 тыс. предприятий). Данный факт свидетельствует прежде всего о высокой актуальности проектов креативной городской экономической среды. При этом наблюдался спад в 2020 и 2022 гг. из-за пандемии и санкций, за чем последовало восстановление к 2024 году. В целом же доля креативного сектора в общем МСП увеличилась с 3.1% до 5% – креативный сектор растет динамично.

Воспользуемся данными табл. 1 и 5 и реализуем оценку степени корреляции между показателями «индекс финансовой грамотности населения РФ» – факторный признак (X) и «количество предприятий МСП, занятых в креативных индустриях» – результативный признак (R). Выбор результативного признака обусловлен тем, что использование динамики МСП для анализа влияния финансовой культуры на создание и развитие бизнеса в креативных индустриях позволяет получить более устойчивые и значимые результаты за счет того, что сегмент МСП имеет ряд преимуществ – инвестиционная активность, разнообразие форм и масштабов деятельности, наличие достоверной статистической информации. Следует отметить, что характеристику степени влияния развития уровня финансовой культуры на динамику развития сектора креативных индустрий возможно получить и характеризуя динамику численности индивидуальных предпринимателей (ИП), чей вклад сосредоточен в большей степени в индустриях «программное обеспечение», «реклама и пиар», «мода». Данные по ИП отражают более узкую и часто менее устойчивую часть бизнеса, что ограничивает возможности для их комплексного анализа. С учетом имеющейся малой информационной выборки 2014–2024 гг. рассчитаем коэффициент ранговой корреляции Спирмена (по данным табл. 1 и 5), для чего воспользуемся формализованным подходом:

$$p = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

где n – количество наблюдений

d – разница рангов Ранга(X) – Ранга(Y) для каждой пары признаков.

Подставим значения в формулу:

$$p = 1 - \frac{6 * 4}{10(10^2 - 1)} = 0,97576$$

По имеющимся аналитическим данным за 2014–2024 гг. значение коэффициента ранговой корреляции Спирмена равно 0,976, что свидетельствует об очень сильной положительной корреляции между уровнем финансовой грамотности (фактором) и динамикой создания хозяйствующих субъектов в секторах креативной экономики (численностью МСП в креативных индустриях (результатом) в России) за период 2014–2024 гг.

Изучая качественные характеристики участников финансовых отношений в креативных проектах в рамках городской среды, стоит остановиться также на таких активных участниках рассматриваемых процессов, как креативные предприниматели города. Вопросы их финансовой грамотности кажутся очевидными; компоненты финансовой культуры, перечисленные ранее, к ним применимы в полной мере. Благодаря естественно выработанной в довольно агрессивной конкурентной среде креативных предпринимателей, потребности в высоком уровне финансовой грамотности, заложенной уже на уровне установок, достигается финансовая устойчивость при сопровождении жизненного цикла современного интеллектуального креативного продукта. Но стоит выделить и некоторые перманентно необходимые для восполнения компоненты финансовой культуры горожан. Так, следует усиливать такие компоненты, как бюджетная грамотность, связанная прежде всего с вопросами общественных финансов, например, грамотное построение своей линии бизнес-стратегии может позволить выйти на конкурсную и грантовую поддержку, предлагать проекты инициативного (партисипаторного) бюджетирования, ориентироваться в иных мерах поддержки. Также стоит упомянуть потребность в высоких критериях налоговой грамотности, которые должны демонстрировать креативные предприниматели, ведь это существенно влияет на качество их стратегических финансовых решений.

Заключение

Качество городского населения, его финансово-культурные характеристики передают важные поведенческие особенности креативному ландшафту городской среды, в том числе его экономической компоненте. Горожане одновременно выступают в роли потребителей предлагаемых креативных продуктов, которым необходима быстрая финансовая адаптация, и в роли инициаторов бизнес-проектов развития, которым не быть успешными без предпринимательского мышления, и в роли экспертов, которым не обойтись без знаний эталонных финансовых решений.

Рассматривая два гипотетических утверждения («низкая долговая нагрузка населения коррелирует с ростом малого бизнеса в креативных индустриях», «доля финансово грамотного населения определяет размер разрабатываемых и реализуемых креативных проектов в городской среде»), авторы приходят к выводу, что статистические данные подтверждают указанные гипотезы. Проекты креативных индустрий показывают комплементарность к параметрам кредитных продуктов и долговой нагрузке, и к уровню финансово грамотного городского населения. Компоненты последнего служат вектором для благоприятного восприятия креативных проектов. Таким образом, финансовая культура горожан может быть определена как определенный катализатор инноваций креативных индустрий для урбанизирующейся среды. Ее развитие, поддержание, оценка, мониторинг, несомненно, требуют системного подхода и институционализации, что видится в необходимости грамотного стратегического сочетания управленческого, образовательного и воспитательного треков. Одним из драйверов развития креативных индустрий в городской среде видится именно финансовая культура городского населения. Приведенные данные и расчеты демонстрируют корреляцию между уровнем финансовой грамотности городского населения и поступательным движением показателей малых и средних предприятий (МСП) в креативном секторе. Что, в свою очередь, означает осознанную и грамотную активность таких предпринимателей, которые способны сориентироваться в требуемых источниках финансирования проектов, выбирают удобный налоговый режим и используют меры государственной и корпоративной поддержки, гибко адаптируются к быстро меняющейся конъюнктуре рынка, умело минимизируют риски банкротства. Выявленные успешные примеры крупных городских агломераций проявляют синергию финансовой грамотности городского населения, роста интеллектуальных площадок и предприятий, государственной поддержки. Эффект синергии видится в формировании режима благоприятствования интеллектуальному бизнес-развитию в городской среде, создающему основу для стабильного поступательного развития креативной экономики в целом.

Литература

- Абанкина и др. 2021 – *Абанкина Т.В., Мацкевич А.В., Романова В.В.* Креативные индустрии в условиях пандемии COVID-19 // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 15. № 2. С. 38–51.

- Боровикова 2025 – *Боровикова Е.В.* Управление финансами креативных кластеров на принципах государственно-частного партнерства // *Финансы и управление.* 2025. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-finansami-kreativnyh-klasterov-na-printsipah-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (дата обращения: 12.03.2026).
- Иванов, Соловьева 2025 – *Иванов Д.В., Соловьева Н.С.* Концепт «креативный город»: адаптация и развитие в российском контексте // *Социологический журнал.* 2025. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsept-kreativnyy-gorod-adaptatsiya-i-razvitie-v-rossiyskom-kontekste> (дата обращения 7 сентября 2025).
- Морданов 2021 – *Морданов М.А.* Креативные индустрии как драйвер экономического роста // *Креативная экономика.* 2021. Т. 15. № 10. С. 3725–3740.
- Мызрова и др. 2024 – *Мызрова К.А., Рожкова Е.В., Чугунова О.А.* Креативные индустрии: условия развития и перспективы // *Экономика, предпринимательство и право.* 2024. Т. 14. № 8. С. 4141–4154.
- Ривчун и др. 2024 – *Ривчун Т.Е., Вапнярская О.И., Платонова Н.А.* Практики поддержки креативных индустрий на региональном уровне // *Вопросы государственного и муниципального управления.* 2024. № 3. Р. 187–210.
- Смирнов и др. 2025 – *Смирнов А.В., Дианов С.А., Бахарев Д.Д.* Креативные индустрии высокоурбанизированной территории в фокусе современных исследовательских трендов // *Теоретическая и прикладная экономика.* 2025. № 1. С. 1–11.
- Шпинева 2024 – *Шпинева А.С.* Модель цифрового города как причина креативного развития // *Вестник магистратуры: научный журнал.* 2024. С. 31–33.
- Ibrushi et al. 2024 – *Ibrushi D., Diaz M.P., Wang S.* Financial literacy and fraud vulnerability in digital finance: Evidence from the 2024 NFCS // *Finance Research Letters.* 2026. Vol. 94. 109674. doi: 10.1016/j.frl.2026.109674
- Lusardi, Mitchell 2014 – *Lusardi A., Mitchell O.S.* The Economic Importance of Financial Literacy // *Journal of Economic Literature.* 2014. Vol. 52. № 1. P. 5–44.
- Kanth et al. – *Kanth D., Sinha A.R., Kumar V., Pathak D.K.* Mapping the dynamics of financial literacy: A bibliometric and cluster analysis of financial behavior, knowledge, and attitude // *Strategic Business Research.* 2026. Vol. 2. Iss. 1. 100073. doi:10.1016/j.sbr.2026.100073
- Throsby 2010 – *Throsby D.* *The Economics of Cultural Policy.* Cambridge University Press, 2010.
- Moore 1993 – *Moore J.F.* Predators and Prey: A New Ecology of Competition // *Harvard Business Review.* 1993. № 3. P. 75–86.
- Kurniasari 2026 – *Kurniasari F., Lestari E.D., Muslim, N.A., Mohd Ali M.A.* From knowledge to prosperity: Financial literacy driving women entrepreneur led-small medium enterprises through technology innovation // *Social Sciences and Humanities Open.* 2026. Vol. 13. 102443. doi:10.1016/j.ssaho.2026.102443

References

- Abankina, T.V., Matskevich, A.V. and Romanova, V.V. (2021), “Creative industries in the context of the COVID-19 pandemic”, *Economics, taxes & law*, vol. 15, no. 2, pp. 38–51.

- Borovikova, E.V. (2025), "Financial management of creative clusters based on the principles of public-private partnership", *Finansy i upravlenie*, no. 4, pp. 22–38.
- Ibrushi, D., Diaz, M.P. and Wang, S. (2026), "Financial literacy and fraud vulnerability in digital finance: Evidence from the 2024 NFCS", *Finance Research Letters*, vol. 94, 109674, doi:10.1016/j.frl.2026.109674
- Ivanov, D.V. and Solovyova, N.S. (2025), "The concept of "creative city": adaptation and development in the Russian context", *Sociological Journal*, vol. 31, no. 3, pp. 24–38.
- Kanth, D., Sinha, A.R., Kumar, V. and Pathak, D.K. (2026), "Mapping the dynamics of financial literacy: A bibliometric and cluster analysis of financial behavior, knowledge, and attitude", *Strategic Business Research*, vol. 2, no. 1, 100073. doi:10.1016/j.sbr.2026.100073
- Kurniasari, F., Lestari, E.D., Muslim, N.A. and Mohd Ali, M.A. (2026), "From knowledge to prosperity: Financial literacy driving women entrepreneur led-small medium enterprises through technology innovation", *Social Sciences and Humanities Open*, 13, 102443. doi:10.1016/j.ssaho.2026.102443
- Lusardi, A. and Mitchell, O.S. (2014), "The Economic Importance of Financial Literacy", *Journal of Economic Literature*, vol. 52, no. 1, pp. 5–44. doi:10.1257/jel.52.1.5
- Moore, J.F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*, no. 3, pp. 75–86.
- Mordanov, M.A. (2021), "Creative industries as a driver of economic growth", *Creative Economy*, vol. 15, no. 10, pp. 3725–3740.
- Myzrova, K.A., Rozhkova, E.V. and Chugunova, O.A. (2024), "Creative industries: development conditions and prospects", *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, no. 14 (8), pp. 4141–4154.
- Rivchun, T.E., Vapnyarskaya, O.I. and Platonova, N.A. (2024), "Practices of supporting creative industries at the regional level", *Public Administration Issues*, no. 3, pp. 187–210.
- Shpineva, A.S. (2024), "The digital city model as a reason for creative development", *Vestnik magistratury*, pp. 31–33.
- Smirnov, A.V., Dianov, S.A. and Bakharev, D.D. (2025), "Creative industries of a highly urbanized territory in the focus of modern research trends", *Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika*, no. 1, pp. 1–11, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnye-industrii-vysokourbanizirovannoy-territorii-v-fokuse-sovremennyh-issledovatel'skih-trendov> (Accessed 7 September 2025).
- Throsby, D. (2010), *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Xiang, Z., Xue, X., Yin, Q., Wang, X. and Liu, Z. (2026), "Can financial literacy promote rural entrepreneurial resilience? Exploring the asymmetric role of formal and informal credit in China", *International Review of Economics & Finance*, vol. 107, 105065. doi:10.1016/j.iref.2026.105065.

Информация об авторах

Екатерина М. Медякова, кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия; 119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82; medyakova-em@ranepa.ru

Оксана Д. Пritула, кандидат экономических наук, доцент, Новгородский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Великий Новгород, Россия; 173003, Россия, г. Великий Новгород, ул. Германа, д. 31; pritula-od@ranepa.ru

Information about the authors

Ekaterina M. Medyakova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia; bld. 82, Vernadskogo Avenue, Moscow, Russia, 119571; medyakova-em@ranepa.ru

Oksana D. Pritula, Cand. of Sci. (Economic), associate professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPА), Novgorod Branch, Veliky Novgorod, Russia; bld. 31, Germana Street, Veliky Novgorod, Russia, 173003; pritula-od@ranepa.ru

Социально-экономическое развитие регионов России в условиях цифровой экономики

Анна В. Мухачёва

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Москва, Россия, oblakkko@mail.ru*

Аннотация. В статье рассмотрены различные подходы к оценке социально-экономического развития российских регионов, представлена авторская методика на основе социолого-статистического анализа, рассмотрена динамика основных показателей социально-экономического и цифрового развития регионов. Продемонстрировано, что различия в подходах к оценке регионального развития определяются целью исследования.

Анализ статистических показателей регионального развития позволил описать демографические характеристики территорий, уровень жизни, рынок труда, показатели образования, здравоохранения и экологии, культуры. Выявлены существенные различия в региональных показателях: лидируют регионы Центрального, Северо-Западного федерального округов, в ряде случаев – Приволжского и Уральского, в аутсайдерах регионы Северо-Кавказского и Южного федеральных округов по всем показателям, кроме демографических (здесь указанные регионы сохраняют лидирующие позиции).

В условиях цифровой экономики территориальное планирование и анализ показателей осуществляются с помощью федеральных и региональных информационных систем и сервисов, часть из которых доступна для свободного изучения. Дальнейшее развитие цифровых технологий обеспечит возможности предикативного моделирования будущего регионов, реализации концепции «Цифровое качество жизни» и «Цифровой регион», формирования единого цифрового пространства.

Ключевые слова: социально-экономическое развитие регионов, цифровая экономика, цифровой регион, цифровое качество жизни, цифровой потенциал региона

Для цитирования: Мухачева А.В. Социально-экономическое развитие регионов России в условиях цифровой экономики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 2. С. 136–149. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-136-149

Socio-economic development of Russian regions in the context of the digital economy

Anna V. Mukhacheva

*Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russia, oblakkko@mail.ru*

Abstract. This article examines various approaches to assessing the socioeconomic development of Russian regions, presents a proprietary methodology based on sociological and statistical analysis, and examines the dynamics of key indicators of regional socioeconomic and digital development. It demonstrates that differences in approaches to assessing regional development are determined by the purpose of the study.

An analysis of statistical indicators of regional development allowed us to describe the demographic characteristics of territories, standard of living, labor market, education, healthcare, environmental, and cultural indicators. Significant differences in regional indicators were identified: regions in the Central and Northwestern Federal Districts, and in some cases the Volga and Ural Federal Districts, lead the way, while regions in the North Caucasus and Southern Federal Districts trail in all indicators except demographic indicators (where these regions maintain their leading positions).

In the context of the digital economy, territorial planning and indicator analysis are carried out using federal and regional information systems and services, some of which are freely available for review. Further development of digital technologies will enable predictive modeling of the future of regions, the implementation of the “Digital Quality of Life” and “Digital Region” concepts, and the formation of a unified digital space.

Keywords: socio-economic development of regions, digital economy, digital region, digital quality of life, digital potential of the region.

For citation: Mukhacheva, A.V. (2026), “Socio-economic development of Russian regions in the context of the digital economy”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no 2, pp. 136–149, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-2-136-149

Введение

Социально-экономическое развитие регионов представляет собой воспроизводство, качественные и структурные изменения экономики и социальной сферы; процесс достижения социально-экономических целей, главная из которых – повышение качества жизни населения. Этот процесс охватывает как объективные параметры (объем ВРП, вложения в человеческий капитал), так и субъективные аспекты (рост качества жизни населения). Ученые выделяют помимо экономической и социальной сферы также экологическую, духовную, пространственную, политическую.

Управление социально-экономическим развитием территории может осуществляться на основе различных подходов, наиболее известные среди них – территориально-проблемный (выделяются ключевые проблемы региона и разрабатываются пути их решений); системный, системно-институциональный (регион рассматривается как система, совокупность взаимосвязанных элементов, воздействие на каждый из которых влечет изменение в системе и наоборот), процессный (выделяются ключевые процессы регионального развития, производится их оптимизация), программно-целевой (формируются государственные программы), проектный (формируются национальные проекты), ресурсный (достижение региональных целей рассматривается исходя из ресурсов, которыми располагает регион), ситуационный (применяется в чрезвычайных ситуациях), рефлексивный (является дополнением других подходов и предполагает анализ полученных результатов с целью корректировки решений и оптимизации будущих), кластерный (выделяет «пучки» социально-экономического роста на основе интеграции промышленных, сельскохозяйственных и иных структур), типологический (предполагает выделение групп регионов по различным критериям с целью последующего управления ими), маркетинговый (направлен на достижение конкурентоспособности территории), ценностно-ориентированный (нацелен на реализацию интересов стейкхолдеров регионального развития в лице бизнеса, общественных организаций, населения, различных структур влияния, государства и пр.) [Оборин 2023; Миролюбова, Родионова 2023].

В качестве ключевых показателей социально-экономического развития региона чаще всего рассматриваются ВРП в абсолютном и относительном выражении, реальные доходы населения, продолжительность жизни, уровень здоровья (на основе показателей заболеваемости и других индикаторов), образования (доля учащихся на различных ступенях образования в абсолютном и относительном выражении в расчете на численность населения), потребление материальных благ и услуг, продовольственная обеспеченность, обеспеченность населения медицинской помощью (количественные и качественные параметры медицинских учреждений, доступность врачей и младшего медицинского персонала, экология). Далее различные исследователи добавляют индикаторы в большей вариации (развитие бизнеса, равенство возможностей, богатство культурной и социальной жизни людей, противодействие преступности и пр.) [Sorokozherdyev, Efimov 2023; Панкратов и др. 2021].

Управление социально-экономическим развитием региона можно представить как систему с наличием субъекта и объекта управления, входящими информационными потоками, блоками целей и задач, принципов, функций и методов [Карцева и др. 2020].

Процесс управления социально-экономическим развитием региона завершается оценкой эффективности управления. Задачи управления социально-экономическим развитием региона заключаются в конструировании стратегии, определении законодательной базы, регламентации параметров социально-экономического развития, обеспечения согласованности действий федеральных, региональных и муниципальных органов власти, разработки и применения системы оценки эффективности реализованных решений [Мухачёва 2025; Акулов и др. 2021].

Ведущую роль в обеспечении сбалансированного и устойчивого развития территорий выполняет Департамент регионального развития Минэкономразвития, формирующий механизмы стимулирования региональной политики. Стратегия пространственного развития регионов России (старая версия была утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207 р, новая версия – Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р) и отдельные программные документы являются важными документами, регламентирующими социально-экономическое развитие регионов РФ [Гапонова и др. 2020].

Подходы к измерению социально-экономического положения субъектов РФ

Рассмотрим различные точки зрения авторов к определению уровня социально-экономического развития субъектов России [Суховой и др. 2020; Нестеренко 2025].

Таблица 1

Подходы к измерению
социально-экономического развития регионов

Авторы методик	Краткое содержание методики	Цель разработки методик
1	2	3
ООН, Т.Н. Мацкевич и др.	Рассчитывается индекс развития человеческого потенциала (индекс человеческого развития) на основе интеграции данных об ожидаемой продолжительности жизни, образования, доходов населения	Измерение степени сбалансированности общественного развития как индикатор благосостояния

Продолжение табл. 1

1	2	3
Методика Правительства РФ (утв. в 2001 г.)	Методика оценки основывается на 13 ключевых показателях, отражающих производственный, инвестиционный и бюджетный потенциал территории	Оценка потребности регионов в дополнительном финансировании из федерального бюджета
С.Н. Яшин Е.Н. Пузова	Авторы используют 8 агрегированных групп индикаторов, 7 из которых раскрывают ресурсный потенциал, а 1 – характеризует риски субъектов.	Определение степени экономической безопасности субъектов, то есть их способности противостоять внутренним и внешним вызовам.
Т.В. Погодина С.А. Бренчагова	7 индикаторов, характеризующих промышленность, сельское хозяйство, инвестиции, строительство.	Выявление конкурентоспособных и неконкурентоспособных отраслей субъектов РФ.
Совет по изучению производитель- ных сил	Методика сформирована из 40 показателей, сгруппированных в 9 блоков. В методике применяется ранжирование регионов по указанным показателям	Выявление конкурентоспособных и неконкурентоспособных отраслей, а также сфер жизнедеятельности субъектов.
В.В. Педанов	Производится оценка трех ключевых сфер регионального развития: экономическая, финансовая и социальная.	Измерение уровня экономической безопасности регионов
М.А. Исакин	Основывается на показателях качества жизни населения (выделено 21 индикатор)	Оценка эффективности проводимых преобразований в регионах с точки зрения целостного представления развития территории
О.В. Баканач и К.В. Гаус	Оценивает абсолютные величины отгруженных товаров, объемы производства, рентабельность, долю работников промышленных предприятий.	Измерение потенциала промышленных отраслей региона. Промышленность рассматривается как движущая сила регионального развития.

Продолжение табл. 1

1	2	3
Л.М. Григорьева Ю.В. Урожаева	Производится оценка ВВП на душу населения, отраслевая структура экономики региона, его географическое положение, институциональные особенности и пр.	Типы регионов: лидеры (Москва, Санкт-Петербург, экспортирующие сырье); развитие (присутствует сервисная экономика, ин-формационные технологии, диверсификация отраслей, добыча сырья); средние по уровню развития (с преобладанием промышленности и сектора АПК), неразвие-тые (депрессивные с сы-рьевои направленностью, традиционно аграрные).
Е.А. Абрамова	Производится оценка на душу населения с нормированием по среднероссийскому уровню инвестиций в развитие региона, доходов и расходов населения, ВРП, оборот розничной торговли.	Типы регионов: регионы с высоким уровнем разви-тия (Москва, Санкт-Пе-тербург, экспортирующие сырье); развитые (имеющие финансово-промышленные центры, объемный сектор промышленности или АПК); средние по уровню развития (с преобладанием промышленности и секто-ра АПК), менее развитые (депрессивные с сырьевой направленностью, традици-онно аграрные), слабораз-витые (потенциал регионов не реализован, высокий уро-вень изоляции от центра)
Б. Бутс С. Дробышевский О. Кочеткова и др.	Учитывают уровень жиз-ни, инвестиционной ак-тивности, формирование и реализацию экономиче-ского потенциала.	Акцент на инвестиционно-финансовом аспекте развития региона.
Проект ТАСИС «Анализ развития регионов России»	Включает 6 групп показателей: общие, развития демографии, уровня жизни, экономики в целом, финансовые, показатели отраслевой структуры экономики.	Оценивает способнос-ти региона к адаптации в периоды необходимой трансформации. Различия регионов оцениваются через показатели неоднородности производства, динамики вы-пуска отраслей промышлен-ности, доходы населения.

Окончение табл. 1

1	2	3
Методика организации ИНДЕМ	Наиболее комплексная методика, включающая 230 показателей регионального развития, отражающего уровень запасов полезных ископаемых, географическое положение и климатические условия, социальные проблемы («язвы»), уровень доходов и общего благосостояния населения, развитие системы охраны здоровья, культурного развития и патриархальности, региональной специализации, экономического потенциала, дотационности, развития ВЭД, организации власти и институциональной структуры.	Многоаспектное и глубокое изучение социально-экономического развития регионов по различным направлениям.
Методика Мин-регионразвития, упраздненного 8 сентября 2014 г.	Производится оценка уровня ВРП, объема инвестиций и экспорта, удельного веса в нем материального производства, услуг, вложения в основной капитал, инновационной активности, образования, уровня урбанизации, охраны правопорядка, благоустройства и ЖКХ	Типы регионов: «локомотивы роста» (мировые «столицы»), опорные регионы (сырьевые, старопромышленные), депрессивные регионы (фоновые, кризисные), спецтерритории (особые).

Автор и коллеги сформировали собственную методику оценки социально-экономического развития регионов на основе анализа 5 блоков показателей (включают 78 индикаторов): населения, экономики, производства, финансов, цен, инфраструктура, труд, наука и инновации, социальная сфера, преступность. Интеграция статистических показателей производится в несколько уровней на основе метода анализа иерархий Т. Саати. Статистические оценки по муниципалитету и региону сворачиваются с интегральными данными социологического опроса по авторской методике, включающего ответы населения и экспертов. Применение методики позволяет получить всестороннюю максимально полную оценку

уровня социально-экономического развития региона на основе объективных и субъективных данных [Мухачёва 2025; Акулов и др. 2021].

Также рейтинговое агентство «Риарейтинг» публикует рейтинг регионов по социально-экономическому положению на основе блоков масштаба, эффективности экономики, развития бюджетной и социальной сферы. По итогам 2024 г. Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Москва и г. Санкт-Петербург возглавили топ регионов по показателям социальной, экономической и финансовой сферы [Акулов и др. 2021].

Динамика показателей социально-экономического развития регионов РФ

Обратимся к анализу основных показателей экономического положения регионов РФ. Естественный прирост в 2005–2022 гг. стабильно положительный только в регионах Северо-Кавказского федерального округа (4,5–8,7 промилле в 2005–2022 гг.). Максимальное положительное сальдо миграции зарегистрировано в ЦФО, ЮФО, СЗФО (4–36 на 10 000 чел. в 2022 г.), наибольший отток населения наблюдается в регионах ДВФО, СФО (от 20 до 47 чел. на 10 000 чел. населения в 2022 г.). В целом по России за 2015–2022 гг. наблюдается положительное сальдо миграции с существенным уменьшением показателя в 2022 г. Средняя продолжительность жизни в России в 2022 г. составила 72,73 года, наиболее высокие значения показателя зафиксированы в СКФО.¹

Наибольшие значения ВРП на душу населения традиционно фиксируются в регионах Уральского, Северо-Западного и Центрального федеральных округов (1356,3–1193,3 тыс. руб. на душу населения в 2021 г.), тогда как минимальные показатели характерны для Северо-Кавказского и Южного округов (270–483 тыс. руб. на душу населения). Самые значительные инвестиции в основной капитал в 2022 г. вложены в регионах ДВФО и УФО (317–332 тыс. руб. на душу населения), наименьшие – СКФО и ЮФО (86–108 тыс. руб. на душу населения). В целом уровень инвестиций в России ежегодно растет. Наибольший объем совокупной прибыли предприятий приходится на регионы ЦФО и СЗФО

¹ Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 852 с

(сальдированный финансовый результат в указанных федеральных округах составляет 7612–14 118 млн руб.)².

В 2022 г. индекс промышленного производства в целом по России составил 100,6%, что свидетельствует о сохранении объемов производства на уровне предыдущего года. При этом региональная динамика оказалась разнонаправленной: увеличился он в регионах ЦФО (109), СФКО (106,5), ЮФО (105,3), сократившись при этом в ДФВО (98,5). Примечательно, что в регионах ЮФО и ДВФО в 2022 была зафиксирована наиболее высокая рентабельность добычи полезных ископаемых (71,7% и 61%, соответственно)³.

Среднедушевые денежные доходы населения выше всего в регионах ЦФО (59 461 руб. в 2022 г.), СЗФО (50 214 руб.), ДВФО (48 613 руб.). Самые низкие значения данного показателя наблюдаются в регионах СКФО (29 567 руб.), ПФО (35 467 руб.). Практически во всех регионах России наблюдается снижение реальных доходов (в сопоставимых ценах) в 2015, 2022 гг. В 2022 г. данный индикатор составил 98,5%, в большей степени доходы сократились в СЗФО (96,7%)⁴.

Уровень бедности в России снизился с 2005 г. и составил 9,8% в 2022 г. Наибольшая доля лиц, чьи доходы не превышают прожиточного минимума, наблюдается в СФО (15,7%), ДВФО (12,8%), ЮФО (12,4%). Наименьшая доля бедности зарегистрирована в регионах ЦФО (9,2%), СЗФО (10,6%). Уровень безработицы в 2022 г. составил 3,9% против 5,8% в 2020 г. Выраженные проблемы с безработицей наблюдаются в регионах СКФО (10,3%), наименьшее количество безработных в ЦФО (3%), СЗФО (3,2%), УФО, ПФО (3,3%).

Таким образом, региональная дифференциация регионов России остается достаточно высокой в части социально-экономического развития и его отдельных компонент. Экономические показатели и ряд сопряженных с ними социальных выше в регионах ЦФО, СЗФО, ниже – в регионах СКФО, ЮФО, ДВФО. Демографические и экологические показатели имеют лучшие значения в регионах СКФО, ЮФО. Медицина, согласно статистике, лучше развита в регионах СЗФО, однако в этом федеральном округе существенно выше заболеваемость.

² Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 852 с

³ Там же.

⁴ Там же.

Цифровизация данных социально-экономического развития регионов

Цифровизация внесла свои коррективы в стратегическое планирование регионального развития – Стратегия пространственного развития РФ будет реализовываться с помощью специальной цифровой платформ, обеспечивающей классификацию и учет опорных населенных пунктов, механизмов поддержки регионов, систематизацию данных об имеющихся и планируемых объектах региональной инфраструктуры, инвестпроектах, обратной связи с населением и бизнесом. Цифровая платформа опирается на ранее произведенные разработки, в том числе на ФГИС «Единая цифровая платформа “Национальная система пространственных данных”».

Ставка в инструментальном обеспечении целей стратегии пространственного развития РФ делается также на дистанционные технологии оказания социальных услуг, развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры отрасли, высокоскоростной передачи данных, ускоренное развитие цифровых технологий, и отечественных разработок в этой области. Охват сетью Интернет будет достигаться в том числе за счет территорий, непривлекательных для операторов сотовой связи. Развитие информационно-коммуникационной связанности территорий будет обеспечиваться в т. ч. с помощью программ по сокращению цифрового неравенства, цифровизации новых субъектов РФ, развития электросвязи и телефонных линий, в т. ч. в районе Арктического Севера и Северного морского пути.

В целях территориального планирования в регионах используется также ФГИСТП (федеральная государственная информационная система территориального планирования) – информационно-аналитическая система для открытого доступа органов власти различного уровня, населения и бизнеса, других заинтересованных сторон к планируемым и достигнутым результатам пространственного развития регионов, зафиксированным в документах и отчетах. Также данная система используется для автоматизации государственных функций для подготовки и исполнения стратегических документов территориального планирования.

Согласно приоритетным направлениям развития экономики данных в РФ развитие ФГИС ТР связано с другими государственными ИАС, ГИС и сервисами, системами (Росреестра (ЕГРН, ЕЭКО), ФППД, ГИСОГД РФ, ФГИС ЕЦП ЕСПД, Росстат. Пользователями являются органы власти и местного самоуправления, юридические лица, физические лица, разработчики

(проектировщики). Структура ФГИС включает единый портал, ГИС-подсистему, модуль личных кабинетов, аналитические модули, подсистему информационного взаимодействия, подсистему хранения информации. Подсистема хранения информации содержит фактографические (атрибутивные), пространственные (векторные), растровые, текстовые и электронные копии информации в соответствии с Градостроительным кодексом РФ. Единый портал призван объединять все компоненты системы, функции и точки доступа к информации. Аналитические модули позволяют формировать дашборды (визуальные графики и отчетные данные).

В настоящее время существуют рейтинги регионов по эффективности внедрения информационных и цифровых технологий. Одним из таких инструментов является рейтинг субъектов РФ по уровню развития информационного общества. Он делит все регионы на пять групп в зависимости от уровня региональной информатизации по инфраструктурным (человеческий капитал, экономическая среда, ИКТ-инфраструктура и управление информатизацией) и отраслевым показателям (внедрение информационных технологий в отрасли электронного правительства, образования, здравоохранения, культуры, предпринимательства и торговли, сельского хозяйства, транспорта, социального управления, ЖКХ и др.).

Система «Электронный регион», разработанная Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, включает в себя ряд функциональных блоков, слагающих основу паспортов информатизации субъектов Российской Федерации на основе интегрированных данных, анализа межведомственных взаимодействий, реестра госуслуг, данных ЕМИСС, ситуационного центра электронного правительства. АИС «Электронный регион» предназначена для консолидации цифровых данных о региональном развитии в цифровой сфере, автоматизированного формирования рейтингов регионов по уровню развития информатизации (в т. ч. в визуальном выражении) и подготовки аналитических отчетов.

На текущий момент актуализируется развитие концепций «Цифровой регион» и «Цифровое качество жизни» на основе формирования и реализации цифрового потенциала региона, единого цифрового пространства территории с учетом специфических особенностей его цифрового профиля. Также необходимо изучать положительные и отрицательные экстерналии цифрового развития региона в социальной сфере для формирования адаптивных программ регионального цифрового развития.

Заклучение

Социально-экономическое развитие регионов по-прежнему сохраняет актуальность в части научных исследований ввиду разнообразия территорий РФ. Анализ показателей социально-экономического развития базируется преимущественно на статистических индикаторах, в редких случаях подключаются субъективные данные социологических исследований и цифровых следов, а также комбинированные подходы социолого-статистической оценки.

Цифровизация позволит более эффективно управлять социально-экономическим развитием регионов на основе внедрения геоинформационных систем территориального планирования, цифровых моделей территорий, применения предикативной аналитики. В этой связи актуализируется реализация концепции «цифровой регион» на базе цифрового потенциала и цифрового профиля региона, с учетом его цифровых ресурсов и потребностей. Помимо положительных экстерналий цифровизации социальной сферы существуют также отрицательные, которые следует учитывать при формировании адаптивных программ регионального развития.

Литература

- Акулов и др. 2021 – *Акулов А.О., Бабина С.И., Бельчик Т.А. [и др.]* Оценка социально-экономического состояния региона и реализации стратегии его развития / Под ред. Е.А. Морозовой. Кемерово: Кемеровский гос. ун-т, 2021. 355 с.
- Гапонова и др. 2020 – *Гапонова О.С., Смелъцова С.В., Чилипенко Ю.Ю.* Интеграция организаций высшего образования для решения задач социально-экономического развития регионов // Экономика региона. 2020. Т. 16. № 4. С. 1147–1161.
- Карцева и др. 2020 – *Карцева М.А., Мкртчян Н.В., Флоринская Ю.Ф.* Миграция в России и социально-экономическое развитие регионов: анализ взаимного влияния // Проблемы прогнозирования. 2020. № 4 (181). С. 87–97.
- Миролюбова, Родионова 2023 – *Миролюбова Т.В., Родионова М.В.* Цифровая трансформация и ее влияние на социально-экономическое развитие российских регионов // Экономика региона. 2023. Т. 19. № 3. С. 697–710.
- Мухачёва 2025 – *Мухачёва А.В.* Концепция «цифровой регион»: методологические основы формирования и реализации в социальной сфере // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 2. С. 875–898.
- Нестеренко 2025 – *Нестеренко С.А.* Стратегия социально-экономического развития региона как основа развития его конкурентоспособности // Экономика и предпринимательство. 2025. № 9 (182). С. 546–549.
- Оборин 2023 – *Оборин М.С.* Особенности управления социально-экономическим развитием региона в кризисных условиях // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. Т. 58. № 6. С. 133–148.

- Панкратов и др. 2021 – *Панкратов А.А., Кувшинова Е.А., Галстян Л.С.* Количественная оценка социально-экономического потенциала территорий опережающего развития регионов Дальневосточного федерального округа // *Проблемы прогнозирования*. 2021. № 4 (187). С. 100–109.
- Суховой, Голова 2020 – *Суховой А.Ф., Голова И.М.* Дифференциация стратегий инновационного развития регионов как условие повышения эффективности социально-экономической политики в РФ // *Экономика региона*. 2020 Т. 16. № 4. С. 1302–1317.
- Sorokozherdyev, Efimov 2023 – *Sorokozherdyev K.G., Efimov E.A.* The Influence of the Regional Sectoral Structure on the Socio-economic Development of a Region // *Economy of Regions*. 2023. Vol. 19. No. 2. P. 314–328.

References

- Akulov, A.O. Babina, S.I., Belchik T.A. [et al.]. (2021), *Otsenka sotsial'no-ekonomicheskogo sostoyaniya regiona i realizatsii strategii ego razvitiya* [Assessment of the socio-economic state of the region and the implementation of its development strategy], Kemerovskii gos. un-t, Kemerovo, Russia.
- Gaponova, O.S., Smeltsova, S.V. and Chilipenok, Yu.Yu. (2020), “Integration of higher education institutions to address the challenges of regional socio-economic development”, *Economy of Regions*, vol. 16, no. 4, pp. 1147–1161.
- Kartseva, M.A., Mkrtchyan, N.V. and Florinskaya, Yu.F. (2020), “Migration in Russia and regional socio-economic development: cross-impact analysis”, *Problems of Forecasting*, no. 4 (181), pp. 87–97.
- Mirolubova, T.V. and Radionova, M.V. (2023), “Digital Transformation and Its Impact on the Socio-Economic Development of Russian Regions”, *Economy of Regions*, vol. 19, no. 3, pp. 697–710.
- Mukhacheva, A.V. (2025), “The concept of the digital region: methodological foundations of formation and implementation in the social sphere”, *Economy, Entrepreneurship and Law*, vol. 15, no. 2, pp. 875–898.
- Nesterenko, S.A. (2025), “Strategy for the region’s socio-economic development as a basis for development of its competitiveness”, *Economy and Entrepreneurship*, no. 9 (182), pp. 546–549.
- Oborin, M.S. (2023), “Major features of managing socio-economic development of the region in crisis conditions”, *Lomonosov Economics Journal*, vol. 58, no. 6, pp. 133–148.
- Pankratov, A.A., Kuvshinova, E.A. and Galstyan, E.S. (2021), “Quantitative assessment of the socio-economic potential of the territories of advanced development of the regions of the Far Eastern Federal District”, *Problems of Forecasting*, no. 4 (187), pp. 100–109.
- Sorokozherdyev, K.G. and Efimov, E.A. (2023), “The Influence of the Regional Sectoral Structure on the Socio-economic Development of a Region”, *Economy of Regions*, vol. 19, no. 2, pp. 314–328.
- Sukhovey, A.F. and Golova, I.M. (2020), “Differentiation of innovative development strategies of regions for improving the effectiveness of socio-economic policy in the Russian Federation”, *Economy of Regions*, vol. 16, no. 4, pp. 1302–1317.

Информация об авторе

Анна В. Мухачёва, кандидат экономических наук, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия; 115054, Россия, Москва, Стремянный переулок, д. 36; oblakkko@mail.ru

Information about the author

Anna V. Mukhacheva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; bld. 36, Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 115054; oblakkko@mail.ru

Научный журнал
Вестник РГГУ
Серия «Экономика и управление»
№ 2
2026

Дизайн обложки
Е.В. Амосова
Корректор
Ж.П. Григорьева
Компьютерная верстка
Н.И. Медведева

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

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

Подписано в печать 22.06.2026
Выход в свет 29.06.2026
Формат 60×90^{1/16}
Уч.-изд. л. 8,9. Усл. печ. л. 9,4
Тираж 1050 экз. Свободная цена
Заказ № 2379

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