

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

1  
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](mailto: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*)

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

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

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

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

*L.V. Matraeva*, Dr. of Sci. (Economics), 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*)

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

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

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

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

---

- Dmitry V. Bobrov, Lilya V. Matraeva  
Ekaterina S. Vasiutina, Natalia Yu. Sopilko*  
Institutional design of a public governance model  
in the conditions of geopolitical turbulence ..... 8
- Nadezhda V. Kapustina, Yulia V. Vertakova*  
Development of the methodological tools for corporate governance  
transformation while integrating ESG principles into  
a sustainable business development strategy ..... 24
- Alena A. Veselko, Polina A. Antipenko*  
Peculiarities of human resources and personnel management  
in the construction industry ..... 38
- Natalya V. Ovchinnikova, Stanislav A. Ovchinnikov  
Zviady V. Makhachashvili*  
Local activities of the *Vremya* League: on the example  
of the Western Front of the Red Army and Crimea in the 1920s ..... 51
- Irina I. Frolova, Svetlana K. Arslanova*  
The development of a student's career potential during college  
and university studies as a factor in the formation  
of human potential for a sovereign economy ..... 68

### Economy

---

- Anastasia O. Volodina, Marina B. Trachenko*  
Taking into account the inflation factor  
when diversifying financial investments ..... 83
- Nadezda N. Zhilina*  
Factors of sustainable development of the region  
in the context of sanctions restrictions ..... 93
- Andrei B. Il'in, Sergey A. Batishchev*  
The potential for intensification of the division of labor system  
in the context of the intellectualization of the Russian economy:  
a systemic aspect ..... 106
- Anna V. Osipovskaya*  
Measures of financial and credit support for small businesses  
in Russia and their assessment ..... 124
- Hu Yu*  
Mechanisms for implementing state policy of sustainable  
development in the field of renewable energy. .... 138

## Содержание

### Управление

---

*Дмитрий В. Бобров, Лилия В. Матраева  
Екатерина С. Васютина, Наталья Ю. Сопилко*

Институциональное проектирование модели государственного управления в условиях геополитической турбулентности ..... 8

*Надежда В. Капустина, Юлия В. Вертакова*

Развитие методологического инструментария трансформации корпоративного менеджмента при интеграции ESG-принципов в стратегию устойчивого развития бизнеса ..... 24

*Алена А. Веселко, Полина А. Антипенко*

Особенности кадрового обеспечения и управления персоналом в сфере строительства ..... 38

*Наталья В. Овчинникова, Станислав А. Овчинников,  
Звиади В. Махачашвили*

Деятельность Лиги «Время» на местах: на примере Западного фронта РККА и Крыма в 1920-е годы ..... 51

*Ирина И. Фролова, Светлана К. Арсланова*

Развитие карьерного потенциала студента в период обучения в колледже и вузе как фактор формирования человеческого потенциала для суверенной экономики ..... 68

### Экономика

---

*Анастасия О. Володина, Марина Б. Траченко*

Учет фактора инфляции при диверсификации финансовых инвестиций ..... 83

*Надежда Н. Жилина*

Факторы устойчивого развития региона в условиях санкционных ограничений ..... 93

*Андрей Б. Ильин, Сергей А. Батищев*

Потенциал интенсификации системы разделения труда в условиях интеллектуализации российской экономики: системный аспект ..... 106

*Анна В. Осиповская*

Меры финансово-кредитной поддержки малого предпринимательства в России и их оценка ..... 124

*Ху Юй*

Механизмы реализации государственной политики устойчивого развития в области возобновляемой энергетики ..... 138

## Институциональное проектирование модели государственного управления в условиях геополитической турбулентности

Дмитрий В. Бобров

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, 212@rggu.ru*

Лилия В. Матраева

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

Екатерина С. Васютина

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

Наталья Ю. Сопилко

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

*Аннотация.* Статья посвящена институциональному проектированию модели государственного управления в условиях геополитической турбулентности. На базе концепции Социальной суверенной экономики (ССЭ) обосновываются принципы и архитектура управленческой системы, обеспечивающей устойчивость и адаптивность национального развития. Показано, что стратегические приоритеты политики формируются вокруг социальных целей и национального суверенитета.

Выделены основные характеристики долгосрочного вектора развития: ограниченная, но стратегическая открытость экономики, технологический суверенитет, как ее основа, активная роль государства, самодостаточность и устойчивость, интеграция экономического и социального измерений, а также политическая и правовая основа управления государством.

Предложена трехконтурная модель – многоуровневая архитектура управления ССЭ, в которой внешняя среда выступает императивом суверенитета и задает институциональные ограничения, а внутренние контуры нацелены на приоритизацию внутреннего развития и безопасности. Раскры-

ваются механизмы институционального проектирования: настройка правил и стимулов, координация инструментов стратегического планирования, промышленной, научно-технологической и социальной политики. Аргументируется, что турбулентность внешней среды является катализатором перехода от модели интеграции в глобальное хозяйство к модели ССЭ для обеспечения национальной устойчивости, безопасности и автономии.

*Ключевые слова:* государственное управление, суверенная социальная экономика, социальная справедливость, национальная безопасность, устойчивость

*Для цитирования:* Бобров Д.В., Матраева Л.В., Васютина Е.С., Сопилко Н.Ю. Институциональное проектирование модели государственного управления в условиях геополитической турбулентности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 8–23. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-8-23

## Institutional design of a public governance model in the conditions of geopolitical turbulence

Dmitry V. Bobrov

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, 212@rggu.ru*

Lilya V. Matraeva

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

Ekaterina S. Vasiutina

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

Natalia Yu. Sopilko

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

*Abstract.* The paper is devoted to the institutional design of a public governance model in the context of geopolitical turbulence. The principles and architecture of the governance system that ensures the sustainability and adaptability of national development are substantiated. They are based on the concept of Social Sovereign Economy (SSE). It is shown that strategic policy priorities are formed around social goals and national sovereignty. The main characteristics of the long-term development vector are highlighted: limited but strategic openness of the economy, technological sovereignty as its basis, the active role of the state, self-sufficiency and sustainability, integration of economic and social dimensions, as well as the political and legal basis for governance. A three-loop model is proposed that is a multi-level architecture of SSE management, in which the external environment acts as an imperative of

sovereignty and sets institutional restrictions, and the internal contours are aimed at prioritizing internal development and security. The mechanisms of institutional design are revealed: setting up rules and incentives, coordinating strategic planning instruments, industrial, scientific, technological and social policies. It is argued that the turbulence of the external environment is a catalyst for the transition from the model of integration into the global economy to the SSE model to ensure national sustainability, security and autonomy.

*Keywords:* public administration, sovereign social economy, social justice, national security, sustainability

*For citation:* Bobrov, D.V., Matraeva, L.V., Vasiutina, E.S. and Sopilko, N.Yu. (2026), "Institutional design of a public governance model in the conditions of geopolitical turbulence", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 1, pp. 8-23, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-8-23

## *Введение*

В условиях нарастающей геополитической турбулентности в России ускоряется трансформация экономической модели, затрагивающая практически все сферы общественной жизни – экономическую, политическую и социальную. За последние десятилетия предпринимались последовательные усилия по формированию инновационной системы хозяйствования, способной обеспечить запас прочности, устойчивость и конкурентоспособность экономики в условиях внешних шоков. Однако сегодня ключевым вызовом становится не только обновление набора экономических инструментов, но и институциональное проектирование – целенаправленная настройка правил, норм и механизмов координации, определяющих модель государственного управления.

Концепция экономического развития прошлого столетия, несмотря на значительные сопротивления со стороны многих ее сторонников, подходит к завершающему этапу своего существования. При этом важным фактором активизации парадигмальных изменений в российской экономике становится повышение уровня национального суверенитета и экономической самостоятельности страны, в основе которых лежит, с одной стороны, технологическая модернизация, формирование инновационно ориентированной политики государства, рост деловой активности бизнеса и т. д., а с другой – эффективность управления этими процессами на всех уровнях власти, повышение роли общественных интересов, вопросы справедливости и мн. др. В этой связи проблема становления новой концептуальной модели российской экономики актуальна и требует теоретического обоснования и исследования.

Цель работы – обосновать и сконструировать многоуровневую управленческую архитектуру суверенной социальной экономики, способную обеспечивать адаптивность и проактивную координацию государственного управления в условиях неопределенности.

Методологически исследование опирается на институциональную экономику, теорию публичного управления и системный подход; используются инструменты проектного и сценарного анализа, а также дизайн-подход к настройке институтов (*rules-in-use*), включая регуляторные, бюджетные и организационные механизмы. Практическая значимость состоит в том, что предложенная рамка позволяет переводить стратегические цели ССЭ в конкретные управленческие решения и регулятивные конструкции, повышая согласованность политики и устойчивость национальной экономики к внешним и внутренним шокам.

### *Теоретический обзор*

Теоретические исследования последних лет показывают, что вызовы XXI столетия, а именно: цифровая трансформация, глобальные кризисы, войны, геополитическая напряженность, рост социально-экономического неравенства, обуславливают необходимость научного переосмысления традиционных подходов к формированию экономических моделей развития государства. Одновременно наблюдается усиление интересов научного сообщества к вопросам стратегических приоритетов социально-экономической политики стран, управление ими на уровне государства, в основе которых лежит социальная справедливость и национальный суверенитет [Беломестнов, Беломестнов 2022; Горячих и др. 2024; Корнев, Королева 2022]. В этом контексте все большее значение приобретает переход к новой парадигме государственного управления, в которой экономическая самостоятельность страны сочетается с ориентацией на общественные и человеческие ценности.

Попытка интеграции этих направлений в единую экономическую модель привела к формированию новой концепции социально-экономического устройства общества – концепции суверенной социальной экономики (ССЭ), которая базируется на ряде принципов (рис. 1).

В отличие от существующих подходов неолиберальных моделей, которые в основном ориентированы на эффективность рынка, а также от централизованных моделей, основанных на жестком государственном контроле, модель ССЭ предполагает синергетическое взаимодействие государства, рынка и граждан-



Рис. 1. Принципы суверенной социальной экономики  
 Источник: составлено авторами

ского общества, что позволит обеспечивать экономическую устойчивость, социальную интеграцию и технологический суверенитет. Очевидно (рис. 1), что ключевое место в концептуальной архитектуре ССЭ принадлежит социальной справедливости. Это же подтверждается рядом авторов – сторонников данной концепции [Нурматов 2025; Павлова 2023; Сопилко и др. 2025], по мнению которых она выполняет функцию этического и нормативного основания. В рамках этой модели справедливость не сводится к формальному равенству или декларативному провозглашению принципов, а становится институциональной нормой, лежащей в основе социально-экономических институтов и политических решений.

Исторически понятие справедливости прошло несколько этапов развития. С самого начала концепция справедливости носила не только этический, но и социально-политический характер. Согласно Аристотелю, попытки систематизации трактовок справедливости были представлены делением на два вида: распределительная и возмездная [Орехов 2022]. Первая основывалась на принципе равного и пропорционального распределения общественных благ и бремени между членами общества, одновременно учитывая вклад каждого, заслуги и достоинства. Вторая же представляла собой восстановление нарушенного равновесия в отношениях между людьми с помощью правосудия. В конечном итоге справедливость, по мнению Аристотеля, была не абстрактным равенством, а принципом пропорциональности с целью восстановления баланса в общественных отношениях.

Современные же теории социально-экономического развития закладывают в идею справедливости институционализированную норму как базис устойчивого функционирования общества, проявляющуюся в установлении объективных и легитимных соотношений между ключевыми элементами социальной жизни (например, между правами и обязанностями граждан; между затраченным трудом и получаемым вознаграждением; между заслугами перед обществом и уровнем признания и т. д.) [Овчинников-Лысенко 2024; Скобелев 2014]. Нарушение таких соотношений ведет к социальной несправедливости и как следствие – снижению доверия к институтам, росту социальной напряженности и мн. др., что в дальнейшем может привести к массовым конфликтам и угрожать устойчивости самого государства, особенно в условиях экономической нестабильности.

Социальная справедливость, по мнению многих специалистов [Матраева 2013; Мясникова 2023; Херрманн-Пиллат 1999], проявляется как создание равных реальных жизненных возможностей для реализации своих интеллектуальных творческих сил (хотя все они различаются по многим характеристикам) и является важнейшим критерием общества, гарантирующего для своих граждан определенный социальный климат. В этом понимании справедливость становится критерием качества жизни общества, способного гарантировать своим гражданам достойные социальные условия для самореализации.

В настоящее время современными экономистами выделяются три основных вектора, определяющие социальную справедливость:

- теория дистрибутивной справедливости Ролза [Ролз 1995];
- концепция возможностей Сена [Сен 2005];
- теория человеческого достоинства Марты Нуссбаум [Глухман 2019].

Сравнивая эти направления исследований, можно отметить, что ключевым методологическим инструментом Ролза выступает «завеса неведения», так называемый мысленный эксперимент, в котором проектировщики общества не знают своего будущего положения (класса, способностей, богатства). Это обеспечивает беспристрастность: никто не станет создавать систему, в которой он может оказаться в уязвимом положении. По Ролзу, справедливым считается общество не полного равенства, а то, в котором даже наименее успешные члены имеют достойные условия жизни.

В теории Амарта Сена справедливость является процессом расширения свобод, а не просто перераспределением ресурсов. Рыночная система может быть эффективной, но несправедливой, если она ограничивает возможности части населения (например, из-за бедно-

сти, дискриминации, недоступности образования). Его идеи получили развитие в теории М. Нуссбаум, в которой сформулированы десять центральных возможностей, обеспечивающих справедливость общества (жизнь; телесное здоровье; телесная целостность; чувство безопасности; способность использовать пять чувств, воображение и разум; способность к эмоциональному развитию; способность к практической рациональности; социальная принадлежность и уважение; участие в политической жизни; условия для жизни с другими и заботы о природе). По Нуссбаум, эти возможности не подлежат компромиссу ради экономической целесообразности. Они представляют собой минимальный этический стандарт, который государство обязано дать каждому человеку независимо от его рыночной «полезности» или социального статуса. В контексте государственного управления и развития концепции ССЭ эта теория приобретает особое значение. Она становится практически ключевой нормативной основой экономической системы, которая подчиняется человеку.

В настоящее время можно смело утверждать, что единой модели социальной справедливости нет. Поэтому одномерные представления о рынке как о средстве всеобщего благоденствия вызывают резко негативные оценки со стороны исследователей. При этом любое государство в ходе исторического процесса осознает одну из главных своих функций – перераспределение общественных благ с целью снижения (смягчения) социальных неравенств в обществе. Это и служит основой концепции построения любой социальной экономики и управление ею. Так, в рамках концепции ССЭ именно этот баланс становится центральным. Эффективное управление предполагает не подавление одного интереса в пользу другого, а создание институциональных механизмов, позволяющих гармонизировать частную инициативу с общественной ответственностью, рыночную эффективность с социальной защитой, экономическую самостоятельность – с равенством возможностей.

На основе анализа исследований современной научной литературы нами выделен ряд характеристик суверенной экономики:

1. Ограниченная, но стратегическая открытость [Афанасьев 2022; Герсонская 2024].
2. Технологический суверенитет – основа экономики [Кубанцев 2024; Шлычков, Батайкин 2024].
3. Активная роль государства [Цедилин 2024].
4. Самодостаточность и устойчивость [Мунтиян 2024].
5. Интеграция экономического и социального измерений [Сопилко и др. 2025].
6. Политическая и правовая основа [Бобров, Шурус 2020; Болдырев, Чихладзе 2022].

## *Результаты и обсуждение*

Таким образом, можно отметить, что понятие суверенной социальной экономики можно рассматривать как модель развития, ограниченно открытую, но стратегически автономную, в которой государство, сохраняя элементы рыночной экономики, берет на себя ключевую роль в обеспечении технологической независимости, устойчивости и национальной безопасности. Она не означает автаркию, а предполагает избирательную интеграцию в мировую экономику через сотрудничество с дружественными странами и формирование альтернативных цепочек поставок. Центральной целью развития такой экономики является технологический суверенитет: способность самостоятельно разрабатывать и производить критически важные технологии. При этом государство выступает координатором и регулятором, реализуя промышленную, научную и социальную политику, направленную на импортозамещение, воспроизводство человеческого капитала и защиту внутреннего рынка.

Наряду с этим необходимо подчеркнуть, что исследование модели государственного управления ССЭ требует применения многомерного и интегрированного подхода, учитывающего сложную взаимосвязь между национальной суверенностью, социальной справедливостью и устойчивым развитием. Для более четкой визуализации и понимания этого процесса нами предложена схема (рис. 2), на которой представлена многоуровневая архитектура управления ССЭ – трехконтурная модель. Каждый контур данной модели – это логически заверченный блок, взаимодействующий с другими, формирующий вместе целостную методологическую основу для анализа развития современной экономической модели России.

Согласно представленной схеме, первый контур – внешняя среда, представляет собой совокупность глобальных и внутренних вызовов, определяющих необходимость перехода к новой экономической модели. Он включает глобальные и внутренние вызовы, определяющие контекст развития страны: геополитическую нестабильность, санкционное давление, технологическую изоляцию, энергопереход, демографические и экологические риски. Этот контур не является активным элементом управления, но служит драйвером изменений, вызывая необходимость адаптации и усиления национальной устойчивости государства. Именно под воздействием внешней среды формируется потребность в суверенитете.

На втором контуре предлагается рассматривать социальность как основной элемент раскрытия национального потенциала. Он

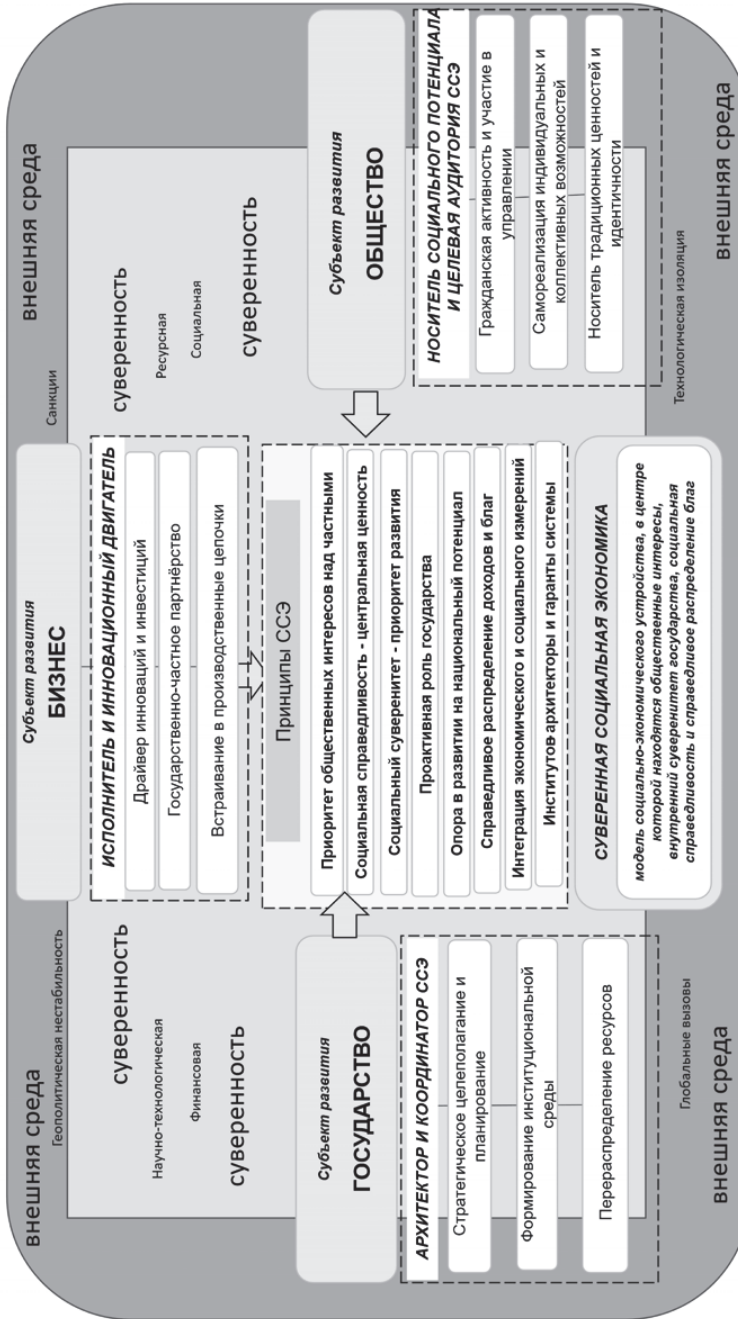


Рис. 2. Архитектура управления суверенной социальной экономикой  
Источник: составлено авторами

является ядром ССЭ и расположен в центре ее общей архитектуры. Представляет собой основное содержание и цель развития – человека, общество и раскрытие социального потенциала. Включает такие элементы, как социальная справедливость, проактивная роль государства, опора на национальный потенциал, доступность образования и здравоохранения, поддержка семьи и молодежи. Социальность рассматривается не как второстепенная сфера, а как ключевой ресурс устойчивого экономического роста. Этот контур раскрывает, для кого и зачем осуществляется экономическое развитие.

Наконец, третий контур – суверенитет как элемент национальной безопасности страны. Связь внешнего контура с суверенитетом представляет собой систему мер, направленных на обеспечение национальной независимости и безопасности в ответ на вызовы внешней среды. Этот контур охватывает и защищает внутренний блок, выступая как механизм ее устойчивости, формируя определенные меры в ответ на вызовы внешней среды и включая четыре взаимосвязанных элемента, а именно: научно-технологический суверенитет; ресурсный суверенитет; финансовый суверенитет; социальный суверенитет.

Подводя итоги всего вышеизложенного, можно отметить, что в условиях формирования концепции новой модели экономического развития в России – ССЭ, суверенитет выступает как защитный и стратегический слой, обеспечивающий реализацию социальных целей страны в условиях внешнего давления. Предлагаемая модель архитектуры управления демонстрирует логическое единство трехуровневой системы управления такой экономики:

1. Внешняя среда создает вызовы.
2. В ответ на них формируется суверенитет как система защиты, который в свою очередь обеспечивает условия для реализации социальности – раскрытия человеческого потенциала.
3. Развитый человеческий капитал становится основой для поддержания суверенитета и адаптации к новым вызовам.

Это не линейная, а циклическая, самоподдерживающаяся модель развития, где каждый контур одновременно и причина, и следствие.

В отличие от неолиберальной модели, где высшими ценностями признаются рыночная эффективность и формальная свобода выбора, ССЭ демонстрирует, что экономическая система должна быть легитимной не только с точки зрения производительности, но и с позиций моральной ответственности, равенства возможностей и человеческого достоинства. В этом понимании экономика перестает быть автономной сферой расчетов и пре-

вращается в пространство этических решений, где каждый экономический акт оценивается не только по критериям прибыли, но и по критериям справедливости и социальной ценности. Внешняя среда выступает как императив суверенитета. Ее условия создают его необходимость – потребность в обеспечении национальной устойчивости, безопасности и автономии. Одновременно она становится катализатором перехода от модели, ориентированной на интеграцию в глобальное хозяйство, к модели суверенной социальной экономики, где приоритет отдается внутреннему развитию и безопасности. При этом социальность является не просто социальной политикой, а основным двигателем экономического роста в условиях ССЭ. Инвестиции в человека, его здоровье, образование и самореализацию формируют устойчивый внутренний спрос и создают условия для долгосрочного стратегического развития страны.

Проведенный анализ показал, что в условиях геополитической турбулентности ключевой задачей становится не столько расширение набора экономических инструментов, сколько институциональное проектирование – целенаправленная настройка правил, норм и механизмов координации, задающих модель государственного управления в логике социальной суверенной экономики. Предложенная трехконтурная архитектура управления – внешняя среда как императив суверенитета, социальность как центральный контур и суверенитет как защитно-стратегический слой – обеспечивает целостное увязывание целей, средств и ограничений развития, переводя стратегические приоритеты в управляемые институциональные конструкции.

Уточнение онтологии ССЭ, в которой социальная справедливость рассматривается не как декларация, а как институциональная норма и ядро модели, определяющей критерии легитимности экономических решений и приоритеты государственной политики, позволяет преодолевать дихотомию «рынок – государство» за счет гармонизации частной инициативы с общественной ответственностью и равенством возможностей. Практически это выражается в выборе характеристик долгосрочного вектора развития – стратегически ограниченной открытости, технологического суверенитета как основы, активной роли государства, самодостаточности и интеграции экономического и социального измерений – как ориентиров институционального дизайна. При этом ССЭ предполагает избирательную внешнюю интеграцию и наращивание внутренней технологической базы, что задает требования к промышленной, научно-технологической и социальной политике.

## Заключение

Предложенная институциональная конструкция ССЭ позволяет стратегический уровень управления переводить в тактические, операционные решения, усиливая устойчивую реакцию к внешним шокам. Социальность в этой рамке выступает не «социальной нагрузкой», а источником долгосрочного роста через инвестиции в человеческий капитал, что превращает экономику в пространство этически верифицируемых решений.

В совокупности представленные положения формируют теоретическую и практическую основу для последовательного перехода от модели интеграции в глобальное хозяйство к модели ССЭ, где приоритет внутреннего развития и безопасности институционально обеспечен.

## Литература

---

- Афанасьев 2022 – *Афанасьев А.А.* Становление ограниченно открытой экономики суверенного типа в современной России: понятие, этапы, сущностные характеристики // *Экономические отношения*. 2022. Т. 12. № 3. С. 345–366. DOI: 10.18334/eo.12.3.115123.
- Беломестнов, Беломестнов 2022 – *Беломестнов В.Г., Беломестнов И.В.* Формирование новой экономики России в условиях трансформации экономических систем // *Вестник Забайкальского государственного университета*. 2022. Т. 28. № 6. С. 101–113.
- Бобров и др. 2020 – *Бобров Д.В., Шулуз А.А., Фарисов Ф.Ф., Богомолова Т.П.* Особенности роли государства в политической системе современной России: институциональный аспект // *Вестник экономики, права и социологии*. 2020. № 3. С. 69–73.
- Болдырев, Чихладзе 2022 – *Болдырев О.Ю., Чихладзе Л.Т.* Экономический суверенитет государства: ценность, вызовы, правовые механизмы защиты // *Антиномии*. 2022. Т. 22. № 4. С. 110–127. DOI: 10.17506/26867206\_2022\_22\_4\_110.
- Герсонская 2024 – *Герсонская И.В.* Государственное регулирование экономики: эволюция концепций и современные приоритеты в России // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2024. № 1 (145). С. 54–59.
- Глухман 2019 – *Глухман В.* Человеческое достоинство как суть этики развития человека Нуссбаум // *Philosophia*. 2019. № 47. С. 1127–1140.
- Горячих и др. 2024 – *Горячих М.В., Слащев М.М., Мабидала Ж., Линский Д.В.* Парадигма экономической самостоятельности страны в контексте активизации трансформационных процессов // *ЦИТИСЭ*. 2024. № 3. С. 432–450.
- Корнев, Королева 2022 – *Корнев А.В., Королева Е.В.* Экономический суверенитет в контексте современных моделей экономики // *Lex russica*. 2022. № 11 (192). С. 90–99.

- Кубанцев 2024 – *Кубанцев К.А.* Технологический суверенитет как основа устойчивого экономического развития // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № S3. С. 159–163.
- Матраева 2013 – *Матраева Л.В.* Инструментарий оценки эффективности управления социальным развитием региона: методические подходы и результаты расчетов. М.: Дашков и К, 2013. 161 с.
- Мунтиян 2024 – *Мунтиян В.И.* Обеспечение экономического суверенитета и независимости России в условиях современности // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15. № 2 (43). С. 92–99.
- Мясникова 2023 – *Мясникова О.Ю.* Социальный капитал как драйвер устойчивого развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 2. С. 36–44. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-2-36-44.
- Нурматов 2025 – *Нурматов К.Ш.* Важность концепции социальной справедливости // Universitas: общественные науки. 2025. № 4 (119). С. 32–33.
- Овчинников-Лысенко 2024 – *Овчинников-Лысенко Е.Г.* Идеалы социальной справедливости в России // Теория и практика общественного развития. 2024. № 12. С. 168–177.
- Орехов 2022 – *Орехов А.М.* Справедливость и законотворчество: социально-философские аспекты // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 4. С. 983–989.
- Павлова 2023 – *Павлова И.* Социальные аспекты модернизации экономики: проблемы неравенства, бедности и социальной несправедливости // Евразийская экономическая интеграция и устойчивое развитие в условиях глобальных преобразований. Краснодар, 2023. С. 91–94.
- Ролз 1995 – *Ролз Дж.* Теория справедливости. Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1995. 535 с. URL: <https://www.prometeus.nsc.ru/contents/books/rawls.ssi> (дата обращения 27 июля 2025).
- Сен 2005 – *Сен А.* Возможность общественного выбора // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков: В 5 т. / Сопред. науч.-ред. совета Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокормов. Т. V: В 2 кн. Всемирное признание: Лекции нобелевских лауреатов / Отв. ред. Г.Г. Фетисов. Кн. 2. М., 2005.
- Скобелев 2014 *Скобелев В.Л.* Анализ современных теорий и практики социально-экономической справедливости // Петербургский экономический журнал. 2014. № 1. С. 12–27.
- Сопилко и др. 2025 – *Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю., Катков Ю.Н., Глушак Н.В., Романова А.А.* Роль социальной компоненты в устойчивом развитии современных российских компаний // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 6. С. 216–221.
- Херрманн-Пиллат 1999 – *Херрманн-Пиллат К.* Социальная рыночная экономика как форма цивилизации // Вопросы экономики. 1999. № 12. С. 48–53.
- Цедилин 2024 – *Цедилин Л.И.* Экономический суверенитет: понимание и обоснование в соответствии с новыми реалиями // Вопросы теоретической экономики. 2024. № 2. С. 19–29. DOI: 10.52342/2587-7666VTE\_2024\_2\_19\_29.
- Шлычков, Батайкин 2024 – *Шлычков В.В., Батайкин П.А., Нестулева Д.Р.* Суверенизация социально-экономической системы как необходимое условие сохранения Россией международной субъектности // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 10 (492). С. 9–20. DOI: 10.47475/1994-2796-2024-492-10-9-20.

## References

---

- Afanasyev, A.A. (2022), "Limited open sovereign economy in modern Russia: concept, stages, characteristics", *Journal of International Economic Affairs*, vol. 12, no. 3, pp. 345-366, DOI: 10.18334/eo.12.3.115123.
- Belomestnov, V.G. and Belomestnov, I.V. (2022), "Formation of a new Russian economy in the context of the economic systems' transformation", *Transbaikal State University Journal*, vol. 28, no. 6, pp. 101-113.
- Bobrov, D.V., Shulus, A.A., Farisov, F.F. and Bogomolova, T.P. (2020), "Specifics of the state's role in the political system of modern Russia: institutional aspect", *The Review of Economy, the Law and Sociology*, no. 3, pp. 69-73.
- Boldyrev, O.Yu. and Chikhladze, L.T. (2022), Economic sovereignty of a state: value, challenges, legal mechanisms for protection, *Antinomies*, vol. 22, iss. 4, pp. 110-127, DOI: 10.17506/26867206\_2022\_22\_4\_110.
- Gersonskaya, I.V. (2024), "State regulation of the economy: evolution of concepts and modern priorities in Russia", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 1 (145), pp. 54-59.
- Gluchman, V. (2019), "Human dignity as the essence of Nussbaum's ethics of human development", *Philosophia*, no. 47, pp. 1127-1140.
- Goryachikh, M.V., Slashchev, M.M., Mabilia, J. and Linsky, D.V. (2024), The paradigm of economic independence of the country in the context of activation of transformation processes, *CITISE*, no. 3, pp. 432-450.
- Herrmann-Pillath, C. (1999), "Social market economy as a form of civilization", *Voprosy ekonomiki*, no. 12, pp. 48-53.
- Kornev, A.V. and Koroleva, E.V. (2022), "Economic sovereignty in the context of modern economic models", *Lex Russica*, no. 11 (192), pp. 90-99.
- Kubantsev, K.A. (2024), "Technological sovereignty as a basis for sustainable economic development", *Regional and Sectoral Economics*, no. S3, pp. 159-163.
- Matraeva, L.V. (2013), *Instrumentarii otsenki ehffektivnosti upravleniya sotsial'nyim razvitiem regiona: metodicheskie podkhody i rezul'taty raschetov* [Tools for assessing the effectiveness of regional social development management: methodological approaches and calculation results], Dashkov i K, Moscow, Russia.
- Muntiyani, V.I. (2024), "Ensuring Russia's economic sovereignty and independence in modern conditions", *Bulletin of the University of World Civilizations*, vol. 15, no. 2 (43), pp. 92-99.
- Myasnikova, O.Yu. (2023), "Social capital as a driver of sustainable development", *Science and art of management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 36-44, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-2-36-44.
- Nurmatov, K.Sh. (2025), "The importance of the concept of social justice", *Universum: Social Sciences*, no. 4 (119), pp. 32-33.
- Orekhov, A.M. (2022), "Justice and lawmaking: social-philosophical aspect", *RUDN Journal of Sociology*, vol. 22, no. 4, pp. 983-989.
- Ovchinnikov-Lysenko, E.G. (2024), "Ideals of social justice in Russia", *Theory and Practice of Social Development*, no. 12, pp. 168-177.
- Pavlova, I. (2023), "Social aspects of economic modernization: problems of inequality, poverty and social injustice", *Evraziiskaya ehkonomicheskaya integratsiya i us-toichivoe razvitie v usloviyakh global'nykh preobrazovanii* [Eurasian economic in-

- tegration and sustainable development in the context of global transformations], Krasnodar, Russia, pp. 91-94.
- Rawls, J. (1995), *Teoriya spravedlivosti* [A theory of justice], Novosibirsk, Russia, available at: <https://www.prometeus.nsc.ru/contents/books/rawls.ssi> (Accessed 27 July 2025).
- Sen, A. (2005), "The Possibility of Public Choice", *Mirovaya ehkonomicheskaya mysl'. Skvoz' prizmu vekov: V 5 t.* [World Economic Thought. Through the Prism of Centuries: in 5 vols.], vol. V, in 2 books. World Recognition: Lectures of Nobel Laureates Fetisov, G.G. (ed.), book 2, Moscow, Russia.
- Shlychkov, V.V, Bataykin, P.A. and Nestulaeva, D.R. (2024), "The sovereignization of the socio-economic system as necessary condition for Russia's preservation of international subjectivity", *Bulletin of Chelyabinsk State University*, no. 10 (492), pp. 9-20. DOI: 10.47475/1994-2796-2024-492-10-9-20.
- Skobelev, V.L. (2014), "Modern theories analysis and practice of social and economic justice", *Petersburg Economic Journal*, no. 1, pp. 12-27.
- Sopilko, N.Yu., Myasnikova, O.Yu., Katkov, Yu.N., Glushak, N.V. and Romanova, A.A. (2025), "The role of social component in sustainable development of modern Russian companies", *Economic Development of Russia*, vol. 32, no. 6, pp. 216-221.
- Tsedilin, L.I. (2024), "Economic sovereignty: understanding and justification in accordance with the new realities", *Issues of Economic Theory*, no. 2, pp. 19-29, DOI: 10.52342/2587-7666VTE\_2024\_2\_19\_29.

### *Информация об авторах*

*Дмитрий В. Бобров*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 212@rggu.ru

*Лилия В. Матраева*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; liliamatraeva@gmail.com

*Екатерина С. Васютина*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; esvas@mail.ru

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

*Information about the authors*

*Dmitry V. Bobrov*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 212@rggu.ru

*Lilya V. Matraeva*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125047; liliamatraeva@gmail.com

*Ekaterina S. Vasiutina*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125047; esvas@mail.ru

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

## Развитие методологического инструментария трансформации корпоративного менеджмента при интеграции ESG-принципов в стратегию устойчивого развития бизнеса

Надежда В. Капустина

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

Юлия В. Вертакова

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

*Аннотация.* Проведенное исследование представляет собой анализ трансформации управленческой науки в результате внедрения концепции устойчивого развития и ESG-принципов в корпоративную среду управления. В ходе работы исследуется эволюционное развитие концепций корпоративного менеджмента и их адаптации к современным требованиям концепции устойчивого развития корпораций, изучаются ключевые подходы внедрения ESG-факторов в операционную деятельность и стратегическое планирование организаций. В статье проведен ретроспективный анализ эволюции научных представлений о социальной ответственности бизнеса и моделях управления стейкхолдерами, систематизированы современные подходы к интеграции ESG-факторов в систему корпоративного управления. Особое внимание уделено анализу драйверов и барьеров внедрения принципов ответственного инвестирования и нефинансовой отчетности в практику российских компаний. На основе проведенного анализа лучших международных и российских практик ESG-трансформации выявлены ключевые направления интеграции критериев устойчивого развития в стратегическое целеполагание, системы управления рисками, мотивации персонала, взаимодействия с инвесторами и другими стейкхолдерами.

*Ключевые слова:* ESG-факторы, корпоративное управление, устойчивое развитие, ответственное инвестирование, стейкхолдеры, нефинансовая отчетность, управление рисками, социальная ответственность бизнеса, прозрачность, этика бизнеса

*Для цитирования:* Капустина Н.В., Вертакова Ю.В. Развитие методологического инструментария трансформации корпоративного менеджмента при интеграции ESG-принципов в стратегию устойчивого развития бизнеса // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 24–37. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-24-37

# Development of the methodological tools for corporate governance transformation while integrating ESG principles into a sustainable business development strategy

Nadezhda V. Kapustina

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

Yulia V. Vertakova

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

*Abstract.* The conducted research is an analysis of the transformation of management science as a result of the introduction of the concept of sustainable development and ESG principles into the corporate management environment. In the course of the work, the evolutionary development of corporate management concepts and their adaptation to modern requirements of the concept of sustainable development of corporations is investigated, key approaches to the implementation of ESG factors in the operational activities and strategic planning of organizations are studied. The article provides a retrospective analysis of the evolution of scientific ideas about business social responsibility and stakeholder management models, and systematizes modern approaches to integrating ESG factors into the corporate governance system. Special attention is paid to the analysis of drivers and barriers to the implementation of the principles of responsible investment and non-financial reporting in the practice of Russian companies. Based on the analysis of the best international and Russian ESG transformation practices, key areas of integration of sustainable development criteria into strategic goal setting, risk management systems, staff motivation, interaction with investors and other stakeholders have been identified.

*Keywords:* ESG factors, corporate governance, sustainable development, responsible investment, stakeholders, non-financial reporting, risk management, business social responsibility, transparency, business ethics

*For citation:* Kapustina, N.V. and Vertakova, Yu.V. (2026), "Development of methodological tools for corporate management transformation while integrating ESG principles into a sustainable business development strategy", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no 1, pp. 24-37, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-24-37

## *Введение*

Эволюция представлений о роли бизнеса в обществе и распространение концепции устойчивого развития привели к кардинальному переосмыслению целей и принципов корпоративного управления в XXI в. Финансовые кризисы, экологические

и социальные вызовы, усиление общественного контроля и требований прозрачности побуждают компании интегрировать факторы ESG (Environmental, Social, Governance) в систему принятия управленческих решений и оценку эффективности<sup>1</sup>. Концепция устойчивого развития, предполагающая сбалансированное достижение экономических, социальных и экологических целей, становится неотъемлемой частью корпоративных стратегий. Распространение принципов ответственного инвестирования (Principles for Responsible Investment, PRI), Sustainable Development Goals ООН и других международных стандартов стимулирует компании встраивать ESG-факторы в бизнес-модели и отчетность.

В России тематика ESG и устойчивого развития приобрела особую актуальность в контексте задач модернизации экономики, ухода от сырьевой зависимости, развития человеческого капитала и технологического предпринимательства. Внедрение принципов социальной ответственности и «зеленой» экономики рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности отечественного бизнеса. Вместе с тем систематическая ESG-трансформация корпоративного управления в РФ пока находится на начальном этапе. Большинство компаний ограничиваются точечными социальными и экологическими инициативами, фрагментарным раскрытием нефинансовой информации. Отсутствие поддерживающей институциональной среды, методического инструментария и компетенций сдерживает глубокое внедрение принципов устойчивого развития в управленческую практику.

Целью данного исследования является развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций по трансформации систем корпоративного управления на основе принципов ESG и устойчивого развития бизнеса.

Объектом исследования выступают организационно-экономические отношения и управленческие процессы, интегрирующие устойчивое развитие, принципы ESG в корпоративное управление. Предмет исследования – совокупность методических инструментов трансформации корпоративного менеджмента на основе принципов социальной ответственности и устойчивого развития бизнеса.

---

<sup>1</sup> ESG: три буквы, которые меняют мир: Докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / И.В. Ведерин, К.И. Головщинский, М.И. Давыдов, Б.Б. Петько, М.С. Сабирова, С.В. Терсков, Е.А. Шишкин; Под науч. ред. К.И. Головщинского. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. 138 с. URL <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/619210984.pdf> (дата обращения 14 февраля 2025).

*Основная часть*

Анализ научной литературы позволяет систематизировать ключевые аспекты эволюции и практического использования концепции устойчивого развития в корпоративном секторе. К.Ю. Белоусов в своем исследовании выделяет несколько этапов эволюции концепции устойчивого развития [Белоусов 2013]. Автор подчеркивает, что современный этап характеризуется глубокой интеграцией принципов устойчивого развития в стратегическое управление компаниями. Развивая исследования в данном направлении, М.В. Рогова предлагает детализированную классификацию стратегий интеграции концепции устойчивого развития в практику корпоративного управления, обосновывая необходимость применения принципов системного подхода и комплексной трансформации всех бизнес-процессов для достижения максимальной эффективности [Рогова 2016]. В контексте теории стратегического управления Ю.Е. Благов прослеживает эволюцию концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), демонстрируя ее трансформацию от периферийной активности до стратегического инструмента риск-менеджмента, интегрированного в основную деятельность компаний [Благов 2011]. И.В. Косякова исследует механизмы влияния стейкхолдеров на повышение экологической ответственности бизнеса, выявляя закономерности взаимодействия компаний с различными группами заинтересованных сторон и определяя ключевые факторы экологизации бизнес-процессов [Косякова 2012]. Ряд авторов говорит о зеленой экономике и рассматривают экологическую компоненту деятельности российских компаний как фактор повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности [Вертакова и др. 2020]. Ю.М. Цыгалов, С.А. Стрижков подходят к исследованию процессов трансформации российского бизнеса под влиянием ESG концепций, отражая аспекты влияния управленческих, социальных и экологических факторов на устойчивое развитие российских компаний [Цыгалов, Стрижков 2022]. О.А. Канаева исследует социальную политику современных российских компаний как инструмент устойчивого развития [Канаева 2014]. Ю.И. Трещевский и Л.М. Никитина предлагают комплексную методологию исследования корпоративной социальной ответственности [Трещевский, Никитина 2010], Ю.Е. Благов подчеркивает необходимость встраивания концепций КСО в систему стратегического управления [Благов 2011], а А.В. Брагина, Ю.В. Вертакова и Т.Н. Бабиц говорят об уровне промышленных предприятий, акцентируя внимание на том, что инновационно-технологическое развитие не должно нарушать

ESG-принципы [Брагина и др. 2020]. Таким образом, анализ литературы свидетельствует о многоаспектном характере интеграционных подходов к развитию и трансформации принципов устойчивого развития относительно практики корпоративного менеджмента и формирования комплексного концептуального подхода, объединяющего в себе современные ESG-принципы и концепции устойчивого развития.

Концепция социальной ответственности бизнеса (Corporate Social Responsibility, CSR) имеет богатую историю осмысления в экономической науке. Ее истоки восходят к работам Г. Боуэна [Bowen 1953], А. Кэрролла [Carroll 1991], Э. Фримена [Freeman 2010], Т. Диллика, К. Хокерта [Dyllick, Hockerts 2010] и других исследователей второй половины XX в., обосновавших необходимость учета компаниями интересов широкого круга заинтересованных сторон (стейкхолдеров) помимо акционеров. Дальнейшее развитие теория стейкхолдеров получила в модели корпоративной устойчивости Дж. Элкинтона [Elkington 1997], утверждающего, что «жизнеспособность организации – концепция тройной нижней грани (Triple Bottom Line)». Он увязал в единую систему экономические, экологические и социальные параметры деятельности компаний (концепция «триединого итога»). Данная концепция легла в основу системы Global Reporting Initiative (GRI) – наиболее авторитетного международного стандарта нефинансовой отчетности<sup>2</sup>.

С начала 2000-х гг. повестка устойчивого развития (Sustainable Development) занимает центральное место в дискурсе о социальной ответственности бизнеса. Общепризнанное определение Международной комиссии по окружающей среде и развитию ООН трактует устойчивое развитие как «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»<sup>3</sup>.

Россия эти цели устойчивого развития поддержала и сформулировала собственный перечень, по которому ежегодно проводит мониторинг достижения<sup>4</sup>.

Качественно новый этап в осмыслении ответственности бизнеса связан с разработкой и глобальным распространением в 2010-е гг.

---

<sup>2</sup> Глобальные стандарты воздействия на устойчивое развитие. URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата обращения 20 февраля 2025).

<sup>3</sup> Report of the World Commission on Environment and Development: our Common Future. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата обращения 20 февраля 2025).

<sup>4</sup> Цели устойчивого развития в Российской Федерации. 2020: Крат. стат. сб. / Росстат. М., 2020. 79 с.

принципов ESG (Environmental, Social, Governance). Данная концепция, возникшая в среде ответственных инвесторов, сфокусирована на систематической интеграции экологических, социальных и управленческих факторов в инвестиционный анализ и процессы принятия решений в компаниях. Анализ ESG-принципов в российском бизнесе, действиям предпринимательских структур по соответствию своей деятельности вызовам «зеленой» повестки уделено внимание А.Б. Ильиным и Ю.С. Сизовой [Ильин, Сизова 2023] и Е.В. Поповой<sup>5</sup>.

В отличие от традиционных концепций КСО, подход ESG акцентирует внимание на существенности нефинансовых факторов для устойчивости бизнес-моделей и создания долгосрочной акционерной стоимости. Приверженность принципам ESG рассматривается как фактор снижения рисков, повышения операционной эффективности, укрепления репутации, развития человеческого капитала, ответа на ожидания инвесторов и регуляторов.

Важной вехой в глобальном продвижении ESG-повестки стала публикация в 2015 г. Целей устойчивого развития (Sustainable Development Goals, SDGs) ООН до 2030 года. 17 взаимосвязанных целей и 169 задач представляют собой комплексную «дорожную карту» достижения глобальной устойчивости, ориентир для правительств, бизнеса и гражданского общества. Бизнес-сообщество выступает не только проводником, но и бенефициаром реализации ЦУР за счет освоения новых рынков, инноваций, социального капитала, вовлечения новых категорий потребителей.

Драйвером ESG-трансформации бизнеса также выступает бурное развитие рынка ответственных инвестиций. Объем активов под управлением с учетом ESG-факторов вырос с 2012 по 2020 г. в 8 раз, превысив 40 трлн долл. Глобальные институциональные инвесторы интегрируют ESG-критерии в свои стратегии, создавая запрос на реальные преобразования в портфельных компаниях [Henisz et al. 2019]. Ключевая роль в продвижении принципов ответственного инвестирования принадлежит сети PRI (Principles for Responsible Investment), объединяющей свыше 4 тыс. участников с совокупными активами более 120 трлн долл.

Таким образом, концепции CSR, устойчивого развития, ESG-факторов представляют собой этапы эволюции представлений о социальной и экологической ответственности бизнеса. Общим трендом выступает движение от филантропической модели к идеям устойчивого создания стоимости для всех стейкхолдеров и инте-

---

<sup>5</sup> *Попова Е.В.* Корпоративная социальная ответственность: Учеб. пособие. М.: Русайнс, 2023. 148 с.

грации ESG-принципов в ключевые бизнес-процессы компаний. В табл. 1 приведена эволюция концепций ответственного ведения бизнеса.

Таблица 1

## Эволюция концепций ответственного ведения бизнеса

Период (годы)	Основные идеи и концепции	Ключевые представители
1950–1960	Зарождение идей корпоративной социальной ответственности (CSR)	Хоуард Боуэн, Кит Дэвис
1970	Пирамида CSR, теория социального контракта	Арчи Кэрролл, Комитет экономического развития
1980	Теория стейкхолдеров	Эдвард Фриман
1990	Концепция устойчивого развития, модель «триединого итога» (3BL)	Джон Элкингтон
2000	Цели развития тысячелетия ООН, стандарты Глобальной инициативы по отчетности (GRI), стандарты ISO серии 14000 и 26000 <sup>6</sup>	Организация Объединенных Наций, международные организации по стандартизации
2010	Принципы ответственного инвестирования ООН (PRI), учет факторов ESG (экологических, социальных, управленческих)	ООН, институциональные инвесторы
2020	Цели устойчивого развития ООН (ЦУР), отраслевые стандарты SASB по раскрытию ESG-информации, рекомендации TCFD по климатическим рискам <sup>7</sup>	ООН, Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с климатическими изменениями (TCFD), Совет по стандартам учета в области устойчивого развития (SASB)
2023	ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса («Экология. Кадры. Государство») <sup>8</sup>	Российская методика, альтернатива зарубежной оценке бизнеса по принципам ESG. Основное отличие от рейтингования на базе западных принципов ESG – упор на социальную ответственность компаний

*Источник:* составлено авторами

<sup>6</sup> United Nations Sustainable Development Goals. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (дата обращения 12 апреля 2025).

<sup>7</sup> World Business Council for Sustainable Development. URL: <https://www.wbcsd.org/Overview/Our-approach> (дата обращения 14 апреля 2025).

<sup>8</sup> ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса. URL: <https://экг-рейтинг.рф/> (дата обращения 14 апреля 2025).

Несмотря на глобальный консенсус относительно важности ESG-повестки, масштабы и глубина ее интеграции в корпоративные стратегии и процессы существенно различаются по странам и отраслям. Лидерами с точки зрения раскрытия ESG-информации и осуществления реальных инициативных проектов являются европейские страны, тогда как в Азии, США и на развивающихся рынках уровень ее зрелости немного ниже, а то и значительно [Matos 2020].

Отраслевой анализ свидетельствует о дифференцированном уровне внедрения ESG-факторов по секторам экономики. Наибольшую активность в имплементации принципов устойчивого развития демонстрируют представители нефтегазового сектора, металлургической промышленности и электроэнергетики. Высокий уровень экологических и социальных экстерналий в данных отраслях стимулирует компании к разработке и внедрению передовых ESG-практик. Секторы экономики знаний и сферы услуг характеризуются менее развитой системой учета ESG-факторов, что обусловлено меньшей воспринимаемой значимостью данной проблематики для указанных направлений бизнеса.

Географическая оценка зрелости ESG-инициатив позиционирует Российскую Федерацию на среднем уровне развития [Siems, Alvarez-Macotella 2015]. Ведущие российские публичные компании достигли значительного прогресса в аспектах раскрытия нефинансовой информации и реализации ESG-проектов. Достижения отдельных корпораций получили международное признание, выраженное включением в престижные глобальные индексы устойчивого развития, такие как Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good и другие аналогичные рейтинговые системы. С другой стороны, практика ESG-трансформации крайне неоднородна, ограничиваясь преимущественно крупным бизнесом экспортных отраслей.

Анализ динамики индексов и рэнкингов устойчивого развития российского бизнеса (РСПП, AMP, WWF и др.) выявляет следующие ключевые тенденции:

- рост организаций, имплементирующих ESG-принципы и публикующих нефинансовую отчетность (с 15% в 2015 до 37% в 2021 г. среди топ-100);
- современная структура ESG-показателей демонстрирует явное преобладание экологической и социальной составляющих, в то время как аспект корпоративного управления остается недостаточно развитым.
- огромный разрыв в применении повестки ESG между лидерами и аутсайдерами ESG-трансформации, отставание в данных аспектах малого и среднего бизнеса;

- малая доля компаний, интегрирующих комплексно ESG-цели в ключевые бизнес-процессы – стратегию, систему КПЭ, мотивацию управленческого состава [Алетдинова и др. 2016].

В качестве ключевых проблем и барьеров внедрения принципов устойчивого развития и ESG в российскую практику следует отметить:

- 1) низкий уровень методико-организационной поддержки процесса ESG-трансформации, недостатки законодательного и регуляторного характера;
- 2) недооценка многих российских компаний бизнес-эффектов ESG, восприятие этой повестки лишь как «модного тренда»;
- 3) отсутствие практических навыков и компетенций в сфере управления ESG-рисками, применения методологии анализа и оценки существенности и подготовки нефинансовой отчетности;
- 4) отсутствие мотивации вовлеченности стейкхолдеров и инвесторов в развитие ESG-практик, недостаток давления и стимулов к их внедрению.

Разные подходы к пониманию ESG-приоритетов между российским бизнесом и международными инвесторами, регуляторами, НКО, затрудняющие интеграцию в глобальную повестку. Характерным примером является ситуация с климатической повесткой, занимающей одно из центральных мест в структуре глобальных ESG-инициатив (TCFD, SBTi и др.). Большинство российских компаний пока лишь декларативно поддерживают цели Парижского соглашения, но не раскрывают детальной информации о выбросах парниковых газов (прямых и косвенных), стратегии их сокращения и климатических рисках.

Для преодоления этих ограничений требуются системные усилия как со стороны бизнеса, так и государства и общества. Проведенный многофакторный анализ позволил идентифицировать семь основных направлений, направленных на развитие и регулирование ESG трансформации и сопутствующие инструменты регулирования данного процесса (табл. 2).

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что эффективная ESG-трансформация национальной экономики требует системного подхода, интегрирующего регуляторные, финансовые, образовательные и коммуникационные инструменты. Только комплексная имплементация указанных механизмов способна обеспечить устойчивую конвергенцию российской экономической модели с глобальными тенденциями ответственного инвестирования и бизнеса.

Таблица 2

Приоритетные направления поддержки ESG-трансформации  
российского бизнеса

Направление	Инструменты
Правовое и регуляторное	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и внедрение национальных стандартов ESG-отчетности, гармонизированных с международными требованиями и спецификой отечественной экономики</li> <li>– инкорпорация ESG-факторов в листинговые требования фондовых бирж, стимулирующую публичные компании к повышению прозрачности</li> <li>– имплементация требований охраны окружающей среды и социальных проектов, что обеспечит единые критерии классификации и оценки</li> </ul>
Организационно-методологическое	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптационные механизмы международных ESG-стандартов к российским институциональным и экономическим особенностям</li> <li>– формирование системы национальных ESG-рейтингов и бенчмарков, позволяющих осуществлять компаративный анализ</li> <li>– разработка детализированных рекомендаций по идентификации, оценке и управлению ESG-рисками для различных секторов экономики</li> </ul>
Привлечение инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулирование национального рынка «зеленых» и социальных облигаций как инструмента финансирования устойчивых проектов</li> <li>– внедрение дифференцированного налогообложения для инвесторов, учитывающего ESG-профиль вложений</li> <li>– интеграция ESG-факторов в методологию распределения средств институтов развития и государственных программ</li> </ul>
Развитие компетенций с применением лучших практик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– имплементация специализированных программ повышения квалификации в области ESG-трансформации</li> <li>– систематизация и публикация релевантных кейсов и методических рекомендаций</li> <li>– организация дифференцированных ESG-рейтингов для компаний различного масштаба и отраслевой принадлежности</li> </ul>
Партнерское взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>– инициирование отраслевых ESG-инициатив и партнерств, учитывающих специфику различных секторов экономики</li> <li>– активное вовлечение бизнес-структур в реализацию национальных проектов с выраженной ESG-компонентой</li> <li>– организация многостороннего диалога между инвесторами, корпоративным сектором и регуляторами по вопросам устойчивого развития</li> </ul>

Направление	Инструменты
Применение риск-ориентированного подхода	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование системы риск-индикаторов, количественных метрик с установлением пороговых значений в области ESG</li> <li>– учет факторов риска при внедрении ESG-инициатив</li> <li>– акцент на минимизацию факторов риска при внедрении ESG принципов</li> <li>– интеграция ESG-рисков в корпоративные системы риск-менеджмента</li> <li>– превентивный риск-менеджмент</li> </ul>
Вовлечение и мотивация сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– понимание и принятие целей устойчивого развития всеми членами организации</li> <li>– развитие ESG-компетенций</li> <li>– поощрение ответственного поведения как неотъемлемая часть корпоративной культуры</li> </ul>

*Источник:* составлено авторами.

## Заключение

Комплексная ESG-трансформация системы корпоративного управления представляет собой сложный многоаспектный процесс, затрагивающий все ключевые компоненты – бизнес-модель, организационную структуру, корпоративную культуру, систему управления эффективностью.

В конечном итоге ESG-трансформация – это комплексная перестройка корпоративного мировоззрения и моделей управления. Компании должны рассматривать цели устойчивого развития не как внешнее давление или формальные требования, а как внутренние ориентиры создания долгосрочной стоимости, инструменты повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса в быстро меняющемся мире.

В отличие от традиционных концепций КСО, подход ESG акцентирует внимание на существенности нефинансовых факторов для устойчивости бизнес-моделей и создания долгосрочной акционерной стоимости. Приверженность принципам ESG рассматривается как фактор снижения рисков, повышения операционной эффективности, укрепления репутации, развития человеческого капитала, ответа на ожидания инвесторов и регуляторов.

ESG-повестка бросает стратегический вызов традиционным моделям корпоративного управления, ориентированным на крат-

косрочные финансовые результаты. Интеграция принципов устойчивого развития требует новаторского мышления, готовности к экспериментам и инвестициям, вовлечения всех стейкхолдеров. Лидерами будущего станут те компании, которые сумеют превратить императивы ESG из зоны риска в область возможностей, драйвер долгосрочной конкурентоспособности и позитивных преобразований.

### *Литература*

---

- Белусов 2013 – *Белусов К.Ю.* Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной устойчивости // Проблемы современной экономики. 2013. № 1 (45). С. 47–50.
- Благов 2011 – *Благов Ю.Е.* Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2011. № 1. С. 3–26.
- Брагина и др. 2020 – *Брагина А.В., Вертакова Ю.В., Бабич Т.Н.* Основы формирования стратегических параметров инновационно-технологического развития промышленных предприятий // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 11. С. 12–16.
- Вертакова и др. 2020 – *Вертакова Ю.В., Евченко А.В., Щербаков Д.Б.* Зеленая экономика и устойчивое развитие: на пути к «экологизации» государственной социально-экономической политики в условиях институциональной трансформации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2020. Т. 10. № 5. С. 24–36.
- Ильин, Сизова 2023 – *Ильин А.Б., Сизова Ю.С.* ESG-принципы публичного и корпоративного управления // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 2. С. 8–19.
- Канаева 2014 – *Канаев О.А.* Социальная политика российских компаний 2.0: новая версия для устойчивого развития (часть 1) // Проблемы современной экономики. 2014. № 2 (50). С. 132–137.
- Косякова 2012 – *Косякова И.В.* Влияние стейкхолдеров на повышение экологической ответственности бизнеса организации в условиях рыночной конкуренции // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 7 (98). С. 52–56.
- Рогова 2016 – *Рогова М.В.* Стратегии интеграции концепции устойчивого развития в практику управления предприятиями // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2016. № 7 (189). С. 337–341.
- Теория 2016 – Теория устойчивого развития экономики и промышленности / Под ред. А.В. Бабкина. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского политехн. ун-та, 2016. 756 с.
- Трещевский, Никитина 2010 – *Трещевский Ю.И., Никитина Л.М.* Методология исследования корпоративной социальной ответственности // Социально-экономические явления и процессы. 2010. № 3 (19). С. 244–248.

- Цыгалов, Стрижов 2022 – Цыгалов Ю.М., Стрижов С.А. Политики и процедуры ESG-преобразования российских компаний // Управленческое консультирование. 2022. № 7 (163). С. 88–95.
- Bowen 1953 – Bowen H.R. *Social Responsibilities of the Businessman*. N.Y., 1953. 276 p.
- Carroll 1991 – Carroll A. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders // *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. № 4. P. 39–48.
- Dyllick, Hockerts 2010 – Dyllick T., Hockerts K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability // *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11. P. 130–141.
- Elkington 1997 – Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, 1997. 402 p.
- Freeman 2010 – Freeman R.E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press, 2010.
- Henisz et al. 2019 – Henisz W., Koller T., Nuttall R. Five ways that ESG creates value // *McKinsey Quarterly*. 2019. November.
- Matos 2020 – Matos P. ESG and responsible institutional investing around the world: A critical review. CFA Institute Research Foundation, 2020.
- Siems, Alvarez-Macotela 2015 – Siems M., Alvarez-Macotela O.S. The G20/OECD principles of corporate governance 2015: A critical assessment of their operation and impact // *Journal of business law*. 2017. № 4. P. 310–328.

## References

---

- Babkin, A.V. (ed.) (2016), *Teoriya ustoichivogo razvitiya ehkonomiki i promyshlennosti* [Theory of sustainable economic and industrial development], Izd-vo Sankt-Petersburgskogo politekhn. un-ta, Saint Petersburg, Russia.
- Belusov, K.Yu. (2013), “The modern stage of the evolution of the concept of sustainable development and the formation of a paradigm of corporate sustainability”, *Problems of Modern Economics*, no. 1 (45), pp. 47-50.
- Blagov, Yu.E. (2011), “The evolution of the CSR concept and the theory of strategic management”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 1, pp. 3-26.
- Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, N.Y., USA.
- Bragina, A.V., Vertakova, Yu.V. and Babich, T.N. (2020), “Fundamentals for forming strategic parameters of innovative and technological development of industrial enterprises”, *Modern Science: actual problems of theory and practice*, “Economics and law” series, no. 11, pp. 12-16.
- Carroll, A. (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, vol. 34, no. 4, pp. 39-48.
- Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002), “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, pp. 130-141.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, USA.
- Freeman, R.E. (2010), *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press, USA.

- Henisz, W., Koller, T. and Nuttall R. (2019), "Five ways that ESG creates value", *McKinsey Quarterly*, November.
- Il'in, A.B. and Sizova, Yu.S. (2023), "ESG-Principles of public and corporate governance", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 8-19.
- Kanaeva, O.A. (2014), "Social Policy of Russian Companies 2.0: a new version for sustainable development (part 1)", *Problems of Modern Economics*, no. 2 (50), pp. 132-137.
- Kosyakova, I.V. (2012), "The impact of stakeholders on increasing the environmental responsibility of an organization's business in a competitive market", *Vestnik of Samara University. Economics and Management*, no. 7 (98), pp. 52-56.
- Matos, P. (2020), *ESG and responsible institutional investing around the world: A critical review*, CFA Institute Research Foundation, USA.
- Rogova, M.V. (2016), "Strategies for integration of the concept of sustainable development into practice of management of the enterprises", *Vestnik of Samara University. Economics and Management*, no. 7 (189), pp. 337-341.
- Siems, M. and Alvarez-Macotella, O.S. (2017), "The G20/OECD principles of corporate governance 2015: A critical assessment of their operation and impact", *Journal of Business Law*, no. 4, pp. 310-328.
- Treshchevskiy, Yu.I. and Nikitina, L.M. (2010), "Methodology of investigation of corporation and society responsibility", *Social-Economic Phenomena and Processes*, no. 3 (19), pp. 244-248.
- Tsygalov, Yu.M. and Strizhov, S.A. (2022), "ESG-transformation policies and procedures for Russian companies", *Administrative Consulting*, no. 7 (163), pp. 88-95.
- Vertakova, Yu.V., Evchenko, A.V. and Shcherbakov, D.B. (2020), "Green economy and sustainable development: towards 'ecologization' state socio-economic policy in the context of institutional transformation", *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economy. Sociology. Management*, vol. 20, no. 5, pp. 24-36.

### *Информация об авторах*

*Надежда В. Капустина*, доктор экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия; 125167, Россия, Москва, Ленинградский пр., д. 49/2; NVKapustina@fa.ru

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

### *Information about the authors*

*Nadezhda V. Kapustina*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; bld. 49/2, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125167; NVKapustina@fa.ru

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

## Особенности кадрового обеспечения и управления персоналом в сфере строительства

Алена А. Веселко

*Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы  
Москва, Россия, alenka.petrochenko@yandex.ru*

Полина А. Антипенко

*Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы  
Москва, Россия, antipenko\_pa@pfur.ru*

*Аннотация.* В настоящее время строительные компании для повышения своей эффективности заинтересованы в обеспечении организации высококвалифицированными кадрами, что позволит поддерживать конкурентоспособность на современном рынке. В статье рассмотрены тенденции в управлении персоналом на рынке труда. Проанализированы основные направления развития рынка труда, а именно: рост цифровизации и автоматизации, экологическая устойчивость и энергоэффективность, развитие инфраструктурных проектов в государственном секторе. Рассмотрены особенности кадрового обеспечения и управления персоналом в строительной отрасли: уникальность строительных объектов, зависимость от погодных условий, сроки реализации строительных проектов, сложность в оценке экономической эффективности принимаемых решений из-за сроков выполнения проектов, территориальное разделение управления строительной организации и производства, многоступенчатая реализация строительных проектов и др. Выявлены проблемы и направления повышения эффективности управления персоналом в сфере строительства.

*Ключевые слова:* управление персоналом, цифровизация, устойчивое развитие, сфера строительства, кадровое обеспечение, рынок труда, безработица

*Для цитирования:* Веселко А.А., Антипенко П.А. Особенности кадрового обеспечения и управления персоналом в сфере строительства // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 38–50. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-38-50

## Peculiarities of human resources and personnel management in the construction industry

Alena A. Veselko

*Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University)  
Moscow, Russia, alenka.petrochenko@yandex.ru*

Polina A. Antipenko

*Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University)  
Moscow, Russia, antipenko\_pa@pfur.ru*

*Abstract.* Currently, construction companies are interested in providing highly qualified personnel to improve their efficiency. This will help to maintain competitiveness in the modern market. The article examines trends in personnel management in the labor market. The main directions of the labor market development are analyzed, namely: the growth of digitalization and automation, environmental sustainability and energy efficiency, the development of infrastructure projects in the public sector. The features of staffing and personnel management in the construction industry are considered: the uniqueness of construction facilities, dependence on weather conditions, the timing of construction projects, the difficulty in assessing the economic effectiveness of decisions made due to the timing of projects, the territorial division of management of a construction organization and production, multi-stage implementation of construction projects, etc. The problems and directions of improving the efficiency of personnel management in the construction sector have been identified.

*Keywords:* personnel management, digitalization, sustainable development, construction sector, human resources, labor market, unemployment

*For citation:* Veselko, A.A. and Antipenko, P.A. (2026), "Peculiarities of human resources and personnel management in the construction industry", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no 1, pp. 38-50, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-38-50

### *Введение*

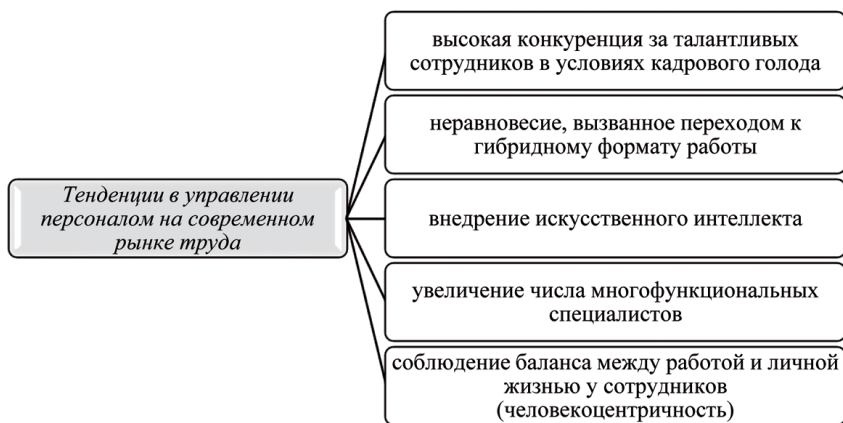
Строительная отрасль является основной движущей силой развития российской экономики. Как известно, от степени развития данной отрасли, от ее инвестиционной привлекательности зависит формирование экономики смежных отраслей, а также городов, регионов и страны в целом. В соответствии с исследованиями выявлено, что строительная отрасль требует привлечения дополнительных человеческих ресурсов. Так, к 2030 г. планируется увеличить число работников с 1 до 5 млн человек. Таким образом, имеется необходимость в подготовке молодых специалистов для трудоустройства в данной отрасли.

## *Тенденции в управлении персоналом на современном рынке труда*

Человеческие ресурсы являются главным источником функционирования организации. Эффективное, грамотное управление человеческими ресурсами является важным аспектом успешной экономической политики любого предприятия [Петроченко 2014, с. 151]. Стоит отметить, что конкуренция между компаниями была сфокусирована на таких областях, как технологии, технические инновации, организационные структуры, маркетинг, но на сегодняшний день именно персонал является залогом успешной деятельности.

Руководители предприятий должны проводить оценку человеческих ресурсов, а также анализировать их место в производственном процессе. Безусловно, каждый вид хозяйственной деятельности имеет свои особенности, поэтому одной из главных задач руководителя является учет подобных особенностей с целью успешного функционирования предприятий.

На рис. 1 представлены основные тенденции 2024 г. в управлении персоналом на рынке труда.



*Рис. 1. Тенденции в управлении персоналом на современном рынке труда*

*Источник:* составлено авторами по материалам: 5 главных HR-трендов на 2024 г.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 5 главных HR-трендов на 2024 год. URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024/> (дата обращения 16 января 2025).

В настоящее время почти 85% предприятий переживают кадровый голод, который вызван рядом причин, среди которых стоит отметить демографический спад в 1990–2000 гг., миграцию населения, увеличение числа безработных, занятых временно, эпидемии и др. Нужно отметить, что данная тенденция будет наблюдаться в течение десяти лет, по мнению экспертов [Архипова и др. 2023, с. 13].

Одной из актуальных проблем является и снижение качества персонала, а также снижение производительности. Для наиболее успешного развития компаний и в целом экономики важно адаптироваться к данным изменениям.

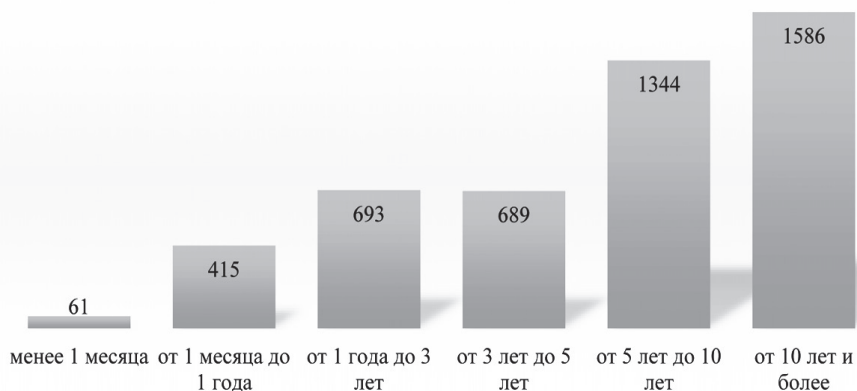
### *Основные тенденции рынка труда в строительной отрасли*

Строительная отрасль представляет собой одну из наиболее емких и масштабных отраслей, учитывая количество вовлеченных в производственный процесс кадров. При этом она сталкивается с важнейшими проблемами, связанными с трудовыми ресурсами. Одна из которых – это нехватка квалифицированного персонала. Потребность в строительных услугах наблюдается в настоящее время, но именно из-за дефицита опытных сотрудников не удастся в полной мере реализовать потенциал компаний [Петроченко 2018, с. 127]. В связи с тем, что на крупные строительные объекты привлекается все большее количество работников, возникает нехватка специалистов на региональных стройках, что сказывается и на сроках реализации данных проектов. На данные обстоятельства оказывают влияние следующие факторы:

- нехватка специалистов, имеющих профессиональное образования в строительной сфере [Бобров 2025, с. 11];
- рост конкуренции, вызванный привлечением высококвалифицированных, талантливых специалистов в смежные области;
- дефицит кадров, мобилизованных в 2022 г., а также покинувших страну.

Стоит отметить, что в 2022 г. число занятых в строительной сфере в РФ составляло 4 789 тыс. человек, при этом стаж работы от 5 до 10 лет составлял у 1344 тыс. человек, 10 и более – 1586 тыс. человек (рис. 2).

В ноябре 2023 г. отмечается замещенных рабочих мест в сфере строительства 1181,9 тыс. человек, в том числе списочный состав сотрудников (без учета внешних совместителей) – 1143,9 тыс. человек, внешние совместители – 12,1 тыс. человек, работники, вы-



*Рис. 2.* Численность занятых в сфере строительства по стажу работы на последнем месте в России, тыс. человек  
*Источник:* составлено авторами по: Труд и занятость в России. 2023: Стат. сб. / М.: Росстат, 2023. С. 32

полнявшие работы по договорам гражданско-правового характера, – 25,8 тыс. человек. Таким образом к ноябрю 2022 г. число замещенных рабочих мест составило 100,2%<sup>2</sup>.

Анализируя уровень образования сотрудников, работающих в строительной сфере, стоит отметить превалирование рабочих со средним профессиональным образованием по программе подготовки квалифицированных рабочих (служащих) – 1350 тыс. человек, с высшим образованием – 1239 тыс. человек, со средним профессиональным образованием по программе подготовки специалистов среднего звена – 992 тыс. человек, со средним общим образованием – 918 тыс. человек, с основным общим – 281 тыс. человек, а также не имеющим основного общего образования – 8 тыс. человек.

Численность квалифицированных рабочих, занятых в строительстве, и рабочих родственными занятиями (за исключением электриков) на 2022 г. составляла 733 679 человек, при этом потребность в работниках для замещения вакантных рабочих мест – 68 074 человек. Таким образом, удельный вес потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест составляет 8,5%.

<sup>2</sup> Социально-экономическое положение России. 2023: Стат. сб. М.: Росстат, 2023. С. 219.

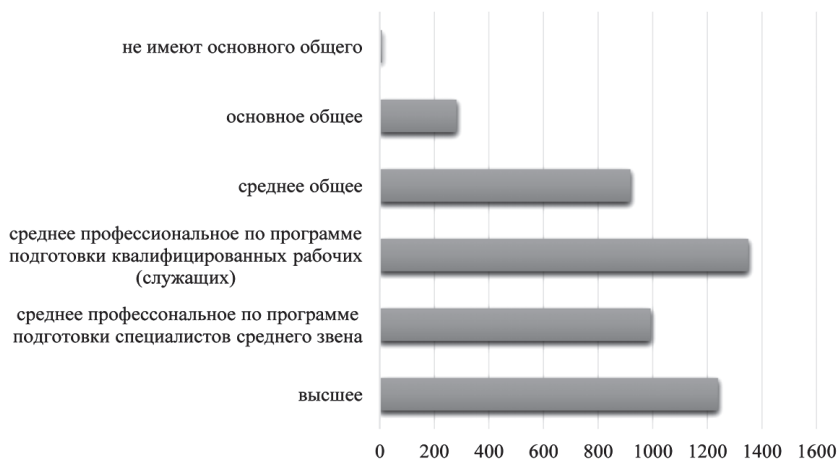


Рис. 3. Численность занятых по уровню образования в России в строительной области, тыс. человек

Источник: составлено авторами по:  
Труд и занятость в России. 2023. С. 40

На рынке труда строительной отрасли сложились на сегодняшний день следующие тенденции:

– Рост цифровизации и автоматизации. Развитие современных технологий оказывает влияние и на ландшафт строительной отрасли. Рутинные функции все чаще выполняются роботами, используются цифровые инновации, при этом возникает потребность в сотрудниках, которые компетентны и имеют цифровые навыки, навыки в программировании и в обслуживании высокотехнологичного оборудования [Чавыкина и др. 2023].

– Экологическая устойчивость и энергоэффективность. В последние годы прослеживается рост экологического сознания населения. В связи с этим в России строительная отрасль все чаще прибегает к использованию более устойчивых методов строительства. Безусловно, данное обстоятельство требует от сотрудников освоения новых компетенций, которые связаны с применением экологически чистых материалов, энергоэффективных технологий и решений для уменьшения отрицательного воздействия на окружающую среду.

– Развитие инфраструктурных проектов в государственном секторе. Все чаще в инфраструктурные проекты (строительство дорог, мостов, аэропортов и жилых комплексов) вкладываются

государственные инвестиции, что стимулирует создание дополнительных рабочих мест в строительной сфере. Это открывает возможности для специалистов различных профилей, начиная от инженеров и архитекторов до рабочих-строителей.

Строительная отрасль играет немаловажную роль в формировании инфраструктуры Российской Федерации. Проанализировав рынок труда данной области и определив основные тенденции развития данной сферы, можно выделить ряд ключевых направлений, которые окажут влияние на будущее рынка труда в строительной отрасли:

– Дефицит высококвалифицированных специалистов является одним из важных вызовов в рассматриваемой отрасли. В этой связи увеличивается необходимость в активизации деятельности в области профессиональной подготовки и образования кадров [Ефимочкина 2023, с. 90]. Поддерживать профессионализм в строительной отрасли можно благодаря развитию в вузах специализированных программ, установлению партнерства с организациями, обновлению учебных планов.

– Развитие навыков использования в профессиональной деятельности высокотехнологичных инструментов. Строительная отрасль подверглась изменениям, связанным с цифровизацией. Будущие и текущие сотрудники данной сферы должны обладать цифровыми навыками и успешно их использовать в трудовой деятельности.

– Становление навыков в области устойчивого строительства. Как было отмечено ранее, в последние годы растет интерес в области экологической устойчивости, в связи с чем строительной отрасли будут необходимы сотрудники, которые смогут в процессе трудовой деятельности применять новейшие методы строительства с учетом экологической ответственности.

Рынок труда строительной отрасли претерпевает активные изменения. Вызовы, которые стоят сегодня перед отраслью, создают возможности для инноваций и роста в будущем. Осознание современных тенденций и стратегическое планирование в сфере профессиональной подготовки могут стать ключом к успешному развитию строительной отрасли в России.

### *Особенности кадрового обеспечения и управления персоналом в сфере строительства*

В настоящее время организации должны обращать внимание на политику в области управления персоналом. Это связано с тем, что персонал представляет собой один из наиболее важных и в то же время сложных элементов в жизнедеятельности всей компании.

Благодаря эффективному управлению персоналом, организации способны улучшить результативность и конкурентоспособность на рынке.

Управление персоналом – это ключевой компонент, который способствует достижению успеха деятельности любой компании [Островская и др. 2023, с. 332]. Важно отметить, что в среднем у руководителей на управление человеческими ресурсами уходит примерно 80% рабочего времени.

Для достижения поставленных целей и задач компании необходимы человеческие ресурсы, обладающие необходимыми способностями, являющиеся профессионалами своего дела. В этой связи возникает необходимость в анализе рынка труда для поиска требуемых специалистов, в изучении их компетентности. Кроме того, важно адаптировать сотрудников в компании и замотивировать их на достижение максимальных целей организации, что в последствие будет полезно, как для самой компании, так и для сотрудника.

Не менее важным является также профессионализм персонала, постоянное обновление знаний в соответствии с развитием отрасли. Поэтому значимо, чтобы человеческие ресурсы совершенствовались.

Кадровое обеспечение и система управления персоналом строительных компаний, несомненно, должны учитывать особенности строительной отрасли. К ним можно отнести следующее [Таалайбекова и др. 2021, с. 276]:

– Уникальность отрасли. Строительная сфера зависит от сезонности (погодных условий) и колебаний в объемах работ. Вследствие чего необходима гибкость в управлении персоналом, что требует также быстрой адаптации сотрудников к постоянно меняющимся условиям рынка.

– Квалификация и подготовка персонала. Строительная отрасль нуждается в высококвалифицированных работниках, например, таких как инженеры, архитекторы, электрики и др. Важно в процессе подбора кадров уделять особое внимание специалистам с соответствующей квалификацией и подготовкой. Безусловно, сотрудники должны постоянно совершенствовать свои навыки.

– Защита труда и безопасность. Анализируемая отрасль связана с высоким уровнем рисков и травматизма, в связи с чем одной из главных задач управления персоналом является организация обучения по технике безопасности, ведение инструктажей, соблюдение норм и правил охраны труда.

– Мотивация и стимулирование персонала. В связи с тем, что на рынке труда имеется конкуренция за высококвалифицирован-

ные кадры в строительной отрасли, важно, чтобы компания обладала эффективными программами мотивации и стимулирования персонала.

– Использование современных технологий. В настоящее время все чаще в трудовой процесс внедряются новейшие технологии, в связи с чем возникает необходимость в овладении сотрудниками соответствующими навыками. Организация обучения, внедрение новых технологий – все это влияет на кадровое обеспечение.

– Организация труда. В строительной отрасли используются различные виды занятости, например, временные контракты, подрядные работы, что требует гибкости в управлении персоналом. Возникает необходимость в постоянном планировании рабочего процесса, распределении обязанностей, соблюдении сроков выполнения работ.

– Социальная ответственность. Внедрение в строительные компании социальных программ позволит не только повысить лояльность сотрудников, но и улучшить имидж компании на рынке. Данные программы могут включать в себя мероприятия по улучшению условий труда, медицинское обслуживание и т. д.

– Кадровая документация. Немаловажной задачей управления персоналом в строительной отрасли является ведение точной и своевременной документации на всех уровнях, начиная с заключения трудовых договоров и заканчивая учетом рабочего времени и начисления заработной платы. Особого внимания требует также нормативно-правовая база.

В этой связи необходимо отметить, что эффективность кадрового обеспечения и управления персоналом в компаниях строительной отрасли зависит не только от профессионализма сотрудников, но и от правильной организации управления персоналом. Деятельность в сфере управления персоналом как в строительной сфере, так и в других состоит из следующих элементов [Жабка 2023, с. 124]:

- кадровая политика;
- налаживание положительных взаимоотношений в коллективе;
- работа с социально-психологическими факторами.

В соответствии с данными экспертов, для обеспечения динамичного развития строительной отрасли необходимо ежегодно вовлекать не менее 130 тыс. новых специалистов. При этом в последние годы в отрасль приходит в среднем 24 тыс. выпускников.

### *Проблемы кадрового обеспечения и управления персоналом в сфере строительства*

Проведя анализ кадрового обеспечения и управления персоналом в строительной отрасли, были выявлены проблемы, они актуальны и многогранны. Сфера строительства сталкивается с рядом вызовов, оказывающих влияние на эффективность работы и качество выполняемых проектов. Основные проблемы управления персоналом в строительной отрасли рассмотрены на рис. 4.

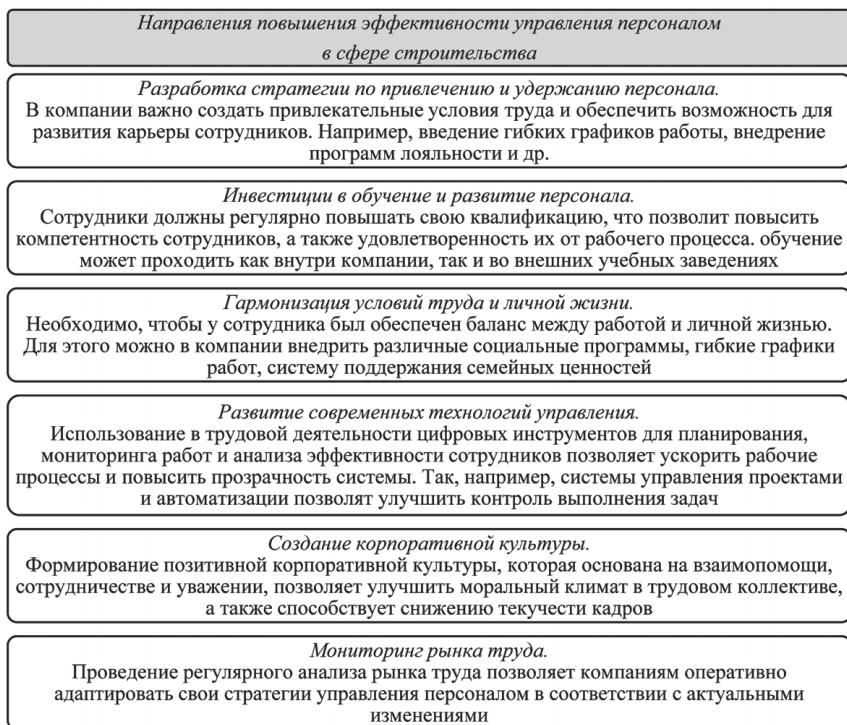
Рассмотренные причины в целом содействуют оттоку высококвалифицированных кадров в другие отрасли экономики, а также оказывают влияние на снижение престижа строительных профессий.

На рис. 5 рассмотрены направления повышения эффективности управления персоналом в сфере строительства.

Рассмотренные направления повышения эффективности управления персоналом в сфере строительства являются универсальными, что позволяет применять их в практике не только для управ-



*Рис. 4. Проблемы кадрового обеспечения  
и управления персоналом в сфере строительства*  
*Источник: составлено авторами*



*Рис. 5. Направления повышения эффективности управления персоналом в сфере строительства*

*Источник: составлено авторами*

ления эффективностью деятельности организаций строительной сферы, но и при учете особенностей специфики выбираемой отрасли практически в любой сфере хозяйствования.

## *Заключение*

Таким образом, для эффективного управления персоналом в сфере строительства важно применять комплексный подход, который учитывает специфические особенности отрасли и динамику изменений. Для того чтобы компания получала большую прибыль, важно своевременно решать возникающие проблемы, среди которых в настоящее время наблюдаются: дисбаланс между спросом и

предложением на рынке труда строительной отрасли, дифференциация уровня заработной платы по категориям персонала, недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, использование дешевой рабочей силы мигрантов, травматизм на производстве, недостаточный уровень технической оснащенности строительных работ. Системное решение выявленных проблем позволит повысить производительность труда, улучшить качество выполняемых работ, а также способствовать устойчивому развитию предприятий в долгосрочной перспективе.

### *Литература*

---

- Архипова и др. 2023 – *Архипова Н.И., Васютина Е.С., Чавыкина М.А.* Миграционные процессы: проблемы и решения // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 8–25. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-8-25.
- 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.
- Ефимочкина и др. 2023 – *Ефимочкина Н.Б., Соцко Н.Ю.* Отечественный и зарубежный опыт профессиональной подготовки кадров для предприятий нефтегазового комплекса // Экономика образования. 2023. № 2 (135). С. 82–95.
- Жабка 2023 – *Жабка В.А.* Особенности управления персоналом в строительных организациях // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего. Материалы II Междунар. научно-практич. конф. Донецк, 2023. С. 124–129.
- Островская и др. 2023 – *Островская А.А., Антипенко П.А.* Проблемы и перспективы развития системы подготовки кадров в сфере девелопмента и управления недвижимостью // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 331–334.
- Петроченко 2014 – *Петроченко А.А.* Современные тенденции управления персоналом // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире: Материалы VI Междунар. научно-практич. конф. М., 2014. С. 151–153.
- Петроченко 2018 – *Петроченко А.А.* Рынок труда молодежи как фактор развития современной экономики // Экономические стратегии ЕАЭС: проблемы и инновации: Сб. материалов Всерос. научно-практич. конф. М., 2018. С. 127–133.
- Таалайбекова и др. 2021 – *Таалайбекова С.Т., Егемкулова Б.А., Бекжанова Г.О.* Управление персоналом в строительной отрасли // Евразийское научное объединение. 2021. № 4–3 (74). С. 275–278.
- Чавыкина, Веселко 2023 – *Чавыкина М.А., Веселко А.А.* Миграция в условиях платформенной экономики: основные факторы, анализ международных тенденций // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 3. С. 87–102. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-3-87-102.

### *References*

---

- Arkhipova, N.I., Vasiutina, E.S. and Chavykina, M.A. (2023), “Migration processes. The issues and solutions”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 8-25, <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2023-4-8-25>.
- 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.
- Chavykina, M.A. and Veselko, A.A. (2023), "Migration in the conditions of the platform economy. Main factors, analysis of international trends", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 87-102, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-3-87-102.
- Efimochkina, N.B. and Sopilko, N.Yu. (2023), "Domestic and foreign experience in professional training of personnel for oil and gas enterprises", *Economics of Education*, no. 2 (135), pp. 82-95.
- Ostrovskaya, A.A. and Antipenko, P.A. (2023), "Problems and prospects of personnel training system development in the field of real estate development and management", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no 6 (59), pp. 331-334.
- Petrochenko, A.A. (2014), "Current trends in personnel management", *Problemy ekonomiki, organizatsii i upravleniya v Rossii i mire. Materialy VI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Problems of Economics, Organization and Management in Russia and the World. Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference], Moscow, Russia, pp. 151-153.
- Petrochenko, A.A. (2018), "Youth labor market as a factor in the development of the modern economy", *Ekonomicheskie strategii EAEHS: problemy i innovatsii: sbornik materialov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Economic Strategies of the EAEU: Problems and Innovations: Collection of Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference], Moscow, Russia, pp. 127-133.
- Taalibekova, S.T., Egemkulova, B.A. and Bekzhanova, G.O. (2021), "Personnel management in the construction industry", *Evraziiskoe nauchnoe ob"edinenie*, no. 4-3 (74), pp. 275-278.
- Zhabka, V.A. (2023), "Peculiarities of personnel management in construction organizations", *Upravlenie personalom: realii nastoyashchego i vozmozhnosti budushchego, Materialy II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Personnel Management: Realities of the Present and Possibilities of the Future. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference], Donetsk, pp. 124-129.

### *Информация об авторах*

*Алена А. Веселко*, кандидат экономических наук, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия; 117198, Россия, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6; alenka.petrochenko@yandex.ru

*Полина А. Антипенко*, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия; 117198, Россия, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6; antipenko\_pa@pfur.ru

### *Information about the authors*

*Alena A. Veselko*, Cand. of Sci. (Economics), Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia; bld. 6, Miklukho-Maklay Street, Moscow, Russia, 117198; alenka.petrochenko@yandex.ru

*Polina A. Antipenko*, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia; bld. 6, Miklukho-Maklay Street, Moscow, Russia, 117198; antipenko\_pa@pfur.ru

Деятельность Лиги «Время» на местах:  
на примере Западного фронта РККА и Крыма  
в 1920-е годы

Наталья В. Овчинникова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, ssssttttaaaa@rambler.ru*

Станислав А. Овчинников

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

Звиади В. Махачашвили

*Институт Востоковедения Российской академии наук  
Москва, Россия, zwiady@yandex.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена деятельности Лиги «Время» на местах. Лига «Время» была общественной организацией, созданной в 1923 г. в СССР при поддержке основателя научной организации труда П.М. Керженцева, и занималась проблемой экономии времени на производстве, в управленческой деятельности и в быту. Рост численности организации шел быстрым темпом, и скоро ячейки Лиги начали появляться в разных местах Советского Союза, как в военной, так и в гражданской сферах. Важность изучения деятельности Лиги на местах обусловлена тем, что данным вопросам в историографии до сих пор не уделялось должного внимания.

В статье рассматривается процесс создания Лиги «Время» в частях Красной Армии Западного фронта. Представлены протоколы заседаний, на которых обсуждались вопросы вступления в Лигу «Время» различных военных деятелей, и другие проблемы, связанные с организационными моментами; процесс разработки «Положения об организациях Лиги «Время» в частях Красной Армии Западного фронта».

Рассказывается также о деятельности Лиги «Время» в Крыму, в таких городах как Симферополь, Севастополь, Феодосия. О том, какие новшества крымчане привнесли в деятельность Лиги «Время».

*Ключевые слова:* Лига «Время», НОТ, Западный фронт РККА, Крым, П.М. Керженцев, М.Н. Тухачевский, В.Н. Касаткин, А.И. Кук

*Для цитирования:* Овчинникова Н.В., Овчинников С.А., Махачашвили З.В. Деятельность Лиги «Время» на местах: на примере Западного фронта РККА и Крыма в 1920-е годы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 51–67. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-51-67

Local activities of the *Vremya* League:  
on the example of the Western Front  
of the Red Army and Crimea in the 1920s

Natalya V. Ovchinnikova

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, ssssttttaaaa@rambler.ru*

Stanislav A. Ovchinnikov

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

Zviady V. Makhachashvili

*Russian Academy of Sciences Institute of Oriental Studies  
Moscow, Russia zviady@yandex.ru*

*Abstract.* This article is devoted to the activities of the *Vremya* League in the field. The *Vremya* League was a public organization established in 1923 in the USSR with the support of the founder of the scientific labor organization, P.M. Kerzhentsev, and dealing with the problem of time in production, management and everyday life. The growth of the organization increased very rapidly, and soon League cells began to appear in various places of the Soviet Union, both in the military and civilian spheres. The importance of studying the League's activities on the ground is because these issues have not yet been given due attention in historiography. The article examines the process of creating the *Vremya* League in the units of the Red Army of the Western Front. The minutes of the meetings where the issues of joining the *Vremya* League of various military figures and other issues related to organizational issues were discussed are being considered. The process of creating the "Regulations on the organizations of the *Vremya* League in the units of the Red Army of the Western Front". It also describes the activities of the *Vremya* League in Crimea, in cities such as Simferopol, Sevastopol, and Feodosia. About what innovations the Crimeans have brought to the activities of the *Vremya* League.

*Keywords:* *Vremya* League, Western Front, Crimea, P.M. Kerzhentsev, M.N.Tukhachevsky, V.N. Kasatkin, A.I. Kukuk

*For citation:* Ovchinnikova, N.V., Ovchinnikov, S.A. and Makhachashvili, Z.V. (2026), "Local activities of the *Vremya* League: on the example of the Western Front of the Red Army and Crimea in the 1920s", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management" Series*, no 1, pp. 51-67, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-51-67

## *Введение*

Лига «Время» (ЛВ) была общественной организацией, созданной в 1923 г. в СССР при поддержке основателя научной организации труда П.М. Керженцева.

Первая статья с лозунгом об организации Лиги «Время» Керженцева была напечатана в «Правде» 25 июля 1923 г. И уже 30 июля состоялось первое организационное собрание Лиги «Время», на котором присутствовало 400 чел.<sup>1</sup>

Рост организации шел быстрым темпом, и к 20 октября 1923 г. в Москве было 77 ячеек с численностью 1507 чел. А через два месяца с момента организации Лиги в Москве было до 100 ячеек с 2000 членов. Кроме Москвы Лига «Время» активно распространяла свою деятельность и в других местах. В Петрограде появился Городской совет. Возникали ячейки в Казани, Ростове, Тифлисе, на Дальнем Востоке и в Кубано-Черноморской области. Также появились ячейки и в Красной армии.

Такой быстрый рост Лиги обуславливался тем, что

Растрата времени являлась для всех наиболее наглядной и осязаемой формой нашей отсталости и наших несовершенств. Борьба за время олицетворяет собой борьбу за хозяйственное восстановление страны, борьбу против бюрократизма, борьбу за дисциплину в работе [Корицкий 1990, с. 111].

*Керженцев* (наст. фам. Лебедев) Платон Михайлович (04(16).08.1881–02.06.1940), советский партийный и государственный деятель, публицист, журналист, историк. Исследовал проблемы научной организации труда, в 1923–1925 гг. был председателем секции научной организации труда (НОТ) и членом президиума Всесоюзного совета НОТ при Наркомате РКИ СССР. Керженцев изучал проблемы организации управления людьми независимо от сферы деятельности. Также экономию времени, человеческих сил и материальных ценностей. Развивал инициативы подчиненных.

Задачи Лиги «Время» были сформулированы в ее уставе «Борьба за правильное использование и экономию времени во всех проявлениях общественной и частной жизни как основное условие для осуществления принципов НОТ в СССР». Лига сформулировала следующие формы организации своей работы [Керженцев 1924, с. 56]:

- печатную, устную и агитацию личным примером;
- внедрение сформулированных принципов путем их проведения в практику государственных и общественных организаций, быт и в частную жизнь;
- научную и законодательную подготовку необходимых мероприятий.

---

<sup>1</sup> РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 68. Д. 897.

Важную роль в деятельности Лиги играла пресса. Помимо собственного журнала «Время», в таких крупных газетах как «Правда» и «Экономическая жизнь» начали появляться рубрики «Борьба за время». Впоследствии заметки в них стали приобретать все более серьезный научный характер [Артемов и др. 2022]. Издавались также отдельные брошюры и книги, связанные с работой Лиги. Если в начале в центре ее внимания была критика опозданий и очередей, то потом область рассматриваемых проблем значительно расширилась и стала включать правильную организацию отдыха, планирование времени, систему эффективной работы в целом. Также Лига выступала за широкое использование театральной сатиры и плакатной агитации.

Продолжение данная практика получила в рядах Красной Армии. По мнению П.М. Керженцева, наиболее активными и сплоченными оказались военные ячейки в Москве. Откликнулась на нововведения и студенческая молодежь. В некоторых московских вузах стали активно применяться хронокарты, дающие возможность правильно устанавливать распорядок учебы. Позже Лига предлагала заменить их картами планирования, что позволило бы перейти от чисто технического учета к более четким плановым показателям распределения времени.

Организационное построение ЛВ было таково: на общегородском собрании членов ячеек избирался городской Комитет – в организационный период, несущий обязанности Губернского комитета. Городские и губернные комитеты объединялись и руководили областными комитетами, избираемыми на областной конференции Лиги.

Большинство городских и губернских организаций Лиги работало непосредственно при Рабоче-крестьянской инспекции.<sup>2</sup>

Например, в Одессе Губернским отделом Рабоче-Крестьянской Инспекции было поручено временно прикрепленным к предприятиям инспекторам отдела выявить, где имеются уже организованные ячейки НОТ, что ими сделано, кто входит в состав ячеек и т. п. Там, где ячеек НОТ не было, инспекторам было предложено пробудить самодеятельность мест в направлении их организации.

В первый период своей деятельности Лига являлась прежде всего организацией по пропаганде НОТ. С этой целью горкомы

---

<sup>2</sup> Рабоче-крестьянская инспекция (РКИ) – система органов власти, занимавшаяся вопросами государственного контроля. Систему возглавлял Народный комиссариат Рабоче-крестьянской инспекции (НК РКИ). Создан в 1920 г., расформирован 11 февраля 1934 г.

широко использовали печать, помещая обычно в «уголках НОТ» более или менее регулярно статьи и заметки, посвященные НОТ.

Про Лигу «Время» был написан целый ряд статей такими авторами, как И.С. Вознесенский, С.Н. Некрасов, Н.Ю. Стоюхина [Вознесенский 2017; Некрасов 2024; Стоюхина, Вакуленко 2019]. Они подробно описывают различные аспекты деятельности Лиги, однако деятельность на местах не уделялось достаточного внимания. В нашей статье мы постараемся, используя архивные материалы и документы, рассказать о том, как действовала Лига «Время» на местах в гражданской и военной сферах.

*Создание ячеек Лиги «Время»  
на местах в военных частях:  
на примере Западного фронта<sup>3</sup>*

В Смоленске 8 августа 1923 г. собралась *Инициативная группа Лиги «Время»*<sup>4</sup> под председательством временно исполняющего должность начальника организационно-инструкторского управления (Врид. Начоргинстр.) – т.<sup>5</sup> Русанова. Также на заседании присутствовали помощник начальника Политического управления Западного фронта (Помначпузап) – т. Булин,<sup>6</sup> временно исполняющий должность начальника Штаба Западного фронта (Вридначштазап) – т. Глудин<sup>7</sup>, начальник Учебно-информационного отдела (Начучинформотдела) – т. Васильев, помощник начальника Отдела пропаганды и агитации (Помначагитпропотдела) т. Страков-

---

<sup>3</sup> Западный фронт – оперативно-стратегическое объединение войск РККА в годы гражданской войны. Западный фронт и его управления после окончания военных действий сохранили свою организационную структуру до 8 апреля 1924 г., когда он был преобразован в Западный военный округ.

<sup>4</sup> РГВА. Ф. 104. Оп. 2. Д. 1647.

<sup>5</sup> т., тов. – сокращение от слова «товарищ».

<sup>6</sup> Булин Антон Степанович (1894–1938) – русский революционер, советский партийный и военный деятель, политработник в РККА, армейский комиссар 2-го ранга (1935), участник Гражданской войны в России. С июля 1923 г. помощник, затем заместитель начальника политического управления Западного фронта.

<sup>7</sup> Глудин Иван Иванович (1889–1938) – советский военачальник, комбриг (1937). С 1 января по 27 ноября 1921 г. – начальник орготдела штаба Западного фронта, реорганизованного 1 марта в организационное управление штаба фронта. Затем 2-й помощник начальника штаба Западного фронта С.А. Мерженинова. С 6 июля по 30 сентября 1923 г. исполнял обязанности начальника штаба фронта.

ский, помощник ВНК Управления начальника военных сообщений армий Западного фронта (Пом. ВНК Упвосозапа) т. Цыкин. Секретарем был – т. Васильев.

Они заслушали временный устав «Лиги времени», объявленный в «Правде»<sup>8</sup>, и постановили признать необходимым проведение организации ячеек «Лиги времени» по принципу войскового объединения в масштабе Западного фронта, за основу принимая устав, объявленный в «Правде»; провести газетную компанию; созвать на будущей неделе расширенное совещание из руководителей Управлений и учреждений Фронта.

Уже 14 августа 1923 г.<sup>9</sup> заседало *Временное Бюро ячейки Лиги «Время» при Политическом управлении Западного фронта*. Председателем был т. Бочаров<sup>10</sup>, также присутствовали, т. Рудерман и т. Тоос.

На повестке дня было распределение обязанностей между членами Бюро. Председателем стал т. Бочаров, на которого возлагалось общее руководство работой. Также он должен был наметить план ближайшей работы Ячейки и представить его на следующее заседание Бюро. Вторым членом стал т. Рудерман<sup>11</sup>, на которого возложили освещение вопросов движения в Прессе. Секретарем – т. Тоос. Ему поручили приготовить все необходимые материалы, зарегистрировать Ячейку и получить руководящие материалы.

30 августа 1923 г. было заседание *Бюро ячейки Лиги «Время» при Политическом управлении Западного фронта*. Присутствовали т. Бочаров, т. Рудерман и т. Тоос. На повестке было организационное оформление ячейки Лиги «Время» [РГВА. Ф.104, О.2, Д.1648].

Действительными членами ячейки стали т. Касаткин<sup>12</sup>, т. Булин, т. Бочаров, т. Тоос, т. Рудерман и т. Васильев. Желаящим вступить в организацию было предложено ознакомиться с временным Уста-

<sup>8</sup> Правда. 1923. № 175. С. 1.

<sup>9</sup> РГВА. Ф. 104. Оп. 2. Д. 1648.

<sup>10</sup> Бочаров Леонид Иванович – дивизионный комиссар (1935). Член ВКП(б) с октября 1918 г. С июля 1923 г. по март 1924 г. – начальник отделения партийного строительства политуправления Западного фронта.

<sup>11</sup> Рудерман Михаил Исаакович (1905–1984) – русский советский поэт, поэт-песенник, сценарист. Член Союза писателей СССР. Автор текста к песням «Тачанка» и «Махорочка».

<sup>12</sup> Касаткин Василий Николаевич (1891–1961) – советский деятель в области образования, профессор, директор Новочеркасского политехнического института в 1929–1930 гг., директор МГУ в 1930–1934 гг. В 1920–1924 гг. – секретарь Азово-Черноморского крайкома РКП(б) в Екатеринодаре, начальник Политуправления Кавказского фронта, секретарь Юго-Восточного бюро ЦК РКП(б), помощник начальника Политуправления и начальник орготдела

вом Лиги «Время» и в случае согласия с ним подать в Бюро письменное заявление с обязательством подчиниться уставу, экономно и целесообразно использовать свое личное и служебное время.

В планах было закончить работу по организации ячейки Лиги «Время» к 4 сентября 1923 г., и к этому времени собрать членские взносы и сдать их в городской президиум Лиги «Время». Планировалось еще подготовить необходимые материалы и предложения к первому учредительному собранию Лиги «Время». Связаться с газетой «Красноармейская Правда»<sup>13</sup> на предмет освещения вопросов движения.

15 октября 1923 г. было заседание *Исполнительного бюро ячейки Лиги*<sup>14</sup>.

На заседании присутствовали члены бюро: т. Бочаров и т. Тоос и член президиума ячейки Штаба Западного фронта т. Воробьев.

На повестке были вопросы о приеме новых членов, организации фронтowego бюро ЛВ, выборы временного бюро, назначение повестки дня и назначение очередного собрания членов ЛВ.

Было решено принять в члены Лиги «Время» следующих товарищей: Русанова,<sup>15</sup> Тухачевского,<sup>16</sup> Кука,<sup>17</sup> Петухова,<sup>18</sup> Кучерова, Глудина, Ковалева, Бодрова.

---

Политуправления РВС Красной армии и Флота. За время пребывания в Красной армии занимал должности начальника политуправления Кавказского и Западного фронтов и помощника начальника политуправления Революционного военного совета СССР.

<sup>13</sup> «Красноармейская правда» – ежедневная газета Политуправления Революционного военного совета Западного фронта СССР. Первый номер вышел 22 июня 1921 г. Под таким названием она просуществовала до конца Великой Отечественной войны.

<sup>14</sup> РГВА. Ф. 104. Оп. 2. Д. 1648.

<sup>15</sup> Возможно: Русанов Иван Александрович (1898–1961) – советский военный деятель, генерал-майор, лауреат Сталинской премии.

<sup>16</sup> Тухачевский Михаил Николаевич (1893–1937) – российский и советский военный деятель, и теоретик, военачальник РККА времен Гражданской войны. Маршал Советского Союза (1935). С 24 января 1922 по 26 марта 1924 г. – командующий Западным фронтом.

<sup>17</sup> Кук Александр Иванович (эст. Aleksander Kuk; 1886 – 1932) – командир 15 (в 1919 г.) и 16 (в 1920–1921 гг.) армии Рабоче-крестьянской Красной армии, участник Первой мировой и Гражданской войн. С августа 1923 по апрель 1924 начальник штаба Западного фронта, затем, до декабря 1926 – Западного ВО.

<sup>18</sup> Петухов Иван Павлович (1895–1942) – корпусной комиссар (1935) Рабоче-крестьянской Красной армии, участник Первой мировой и Гражданской войн. С мая 1922 по январь 1923 помощник начальника политического управления Западного фронта. С февраля 1923 начальник организационно-инструкторского отдела того же управления. С июля 1923 г. – военком штаба Западного фронта.

Бюро постановило организовать временное фронтовое бюро до созыва фронтового съезда в составе т. Касаткина, т. Васильева, т. Кука, т. Бочарова, т. Тоос, т. Рабинович и одного представителя от 7 дивизии.

18 октября 1923 г. было проведено *Собрание членов ЛВ*<sup>19</sup> под председательством т. Касаткина. На повестке был отчет бюро о своей работе, план работы ячейки ЛВ, утверждение новых членов, выборы постоянного бюро.

Тов. Бочаров доложил о состоянии дел, сообщив, что состав ячейки был увеличен с 7 до 13 человек, и планируется еще включить 9 новых членов, которых выбрали из 60 желающих.

Было сделано три доклада на общих собраниях, один доклад на совещании начальников политотделов дивизии (начподивов). Было опубликовано несколько статей в «Красной Присяге»<sup>20</sup> и несколько заметок в «Красноармейской Правде»<sup>21</sup>.

Также за отчетный период бюро выработало Положение об урегулировании совещаний, прием посетителей и др., примерное распределение времени членов ЛВ., примерное распределение служебного времени, ответ партработника. Проводилась борьба с расхищением времени и несвоевременной явкой на службу и собрания.

До созыва фронтового учредительного съезда ЛВ т. Бочаровым было предложено сконцентрироваться на следующих моментах: работе внутри ячейки; работе среди военнослужащих; борьбе с расхищением времени и установление причин; проверке элементарной частичной хронологии; руководстве эльвистским<sup>22</sup> движением в частях фронта; подготовке к фронтовому учредительному съезду; установлению связей с ячейкой ЛВ и центральными бюро ЛВ.

Следующим заседанием было *Заседание временного фронтового бюро Лиги «Время»*<sup>23</sup>, на котором присутствовали т. Касаткин, т. Бочаров, т. Кук, т. Васильев, т. Рабинович и т. Тоос. На повестке дня были выборы председателя, зампредседателя и секретаря бюро; распределение обязанностей и план работы. Председа-

---

<sup>19</sup> РГВА. Ф. 104. Оп. 2. Д. 1648.

<sup>20</sup> «Красная присяга»: двухнедельный военно-политический журнал политработника и командира: Орган Политуправления Западного военного округа Смоленск: Редиздат. Политупр. Зап. Воен. окр., 1923–1925.

<sup>21</sup> «Красноармейская правда» – ежедневная газета Политуправления Реввоенсовета Западного фронта СССР.

<sup>22</sup> Эльвистами называли членов Лиги «Время», по созвучию начальных букв ЛВ.

<sup>23</sup> РГВА. Ф. 104. Оп. 2. Д. 1648.

телем был избран т. Бочаров, зампредседателя – т. Васильев, секретарем – т. Тоос.

Обязанности распределили следующим образом: т. Бочарову поручили общее руководство, текущую работу и руководство работой в частях, т. Касаткину связь с Центральным бюро ЛВ, ячейкой ПУР и сотрудничество с «Красной Присягой»; т. Васильеву – организационную работу и замещение т. Бочарова; т. Рабинович – агитационно-пропагандистскую работу, т. Куку – руководство работой в штабе Западного фронта (Штазапе), т. Тоос – техническую и учетную работу.

После этого состоялось *Заседание президиума ячейки Лиги «Время» Политуправления и Штаба Западного фронта*<sup>24</sup>, на котором присутствовали т. Глудин, т. Шитиков, т. Эйшинская<sup>25</sup>, т. Русанов. Председателем был т. Шитиков, а секретарем т. Эйшинская.

Новым председателем избрали т. Попова, секретарем оставили т. Эйшинскую, т. Шитикову поручили наблюдение за работой комиссии административно-хозяйственного отдела (АХО). Также т. Шитикову и т. Глудину поручили обследовать комиссии работ АХО.

18 января 1924 г. прошло заседание президиума ячейки Лиги «Время» Политуправления и Штаба Западного фронта<sup>26</sup>, на котором присутствовали Попов, Русанов, Глудин, Шитиков.

Были заслушаны доклады о плане т. Попова, об АХО. На повестку дня вынесли вопросы о 1 съезде Лиги «Время» Западного фронта – доклад т. Попова, об АХО – доклад т. Бодрова, о плане – доклад т. Русанова, о контроле за исполнением своих обязанностей членами ЛВ – доклад т. Попова. Президиум обязал членов ЛВ обязательно вести учет общественного времени и рекомендовал также вести учет личного времени.

18 января 1924 г. Фронтное бюро Лиги «Время» Западного фронта направило телеграмму<sup>27</sup> в Центральный комитет Лиги «Время», протокол 1 фронтного съезда ЛВ и принятое этим съездом «Положение об организациях Лиги “Время” в частях Красной Армии Западного фронта»<sup>28</sup>.

Фронтное бюро было избрано сроком на 1 год в составе семи человек. На 18 января 1924 г. на Запфронте в частях Красной ар-

---

<sup>24</sup> Там же.

<sup>25</sup> Эйшинская Софья Ильинична (1904–1971). С 1923 по 1927 г. работала секретарем командующего войсками Западного фронта.

<sup>26</sup> РГВА. Ф. 104. Оп. 2. Д. 1648.

<sup>27</sup> Там же.

<sup>28</sup> Там же.

мии было зарегистрировано 102 ячейки с общим числом членов Лиги «Время» – 1481 человек. В масштабе дивизии создавались дивизионные бюро, в масштабе губернии – Губернское бюро военных ячеек ЛВ.

Съездом был принят общий план работы и выдвинуты следующие задачи:

- укрепление ячеек, проверка выполнения членами ЛВ своих обязанностей и освобождение от случайного попавшего в ЛВ элемента;
- построение организации ЛВ по принятому съездом положению ЛВ.
- связь с центром и гражданскими организациями;
- печатная и устная агитация за борьбу за время и освящение в печати жизни ячеек ЛВ;
- переход от учета времени к обобщению данных учета и разработке рациональных методов организации и работы;
- связь с журналом «Время» в Москве;
- на Всесоюзный съезд ЛВ были избраны делегаты. Из-за того, что на момент фронтового съезда не было известно, какое количество представителей надо будет отправить, то было избрано 4 человека из фронтового бюро, и в зависимости от нормы представительства можно было количество сократить или расширить.

В итоге было принято «Положение об организациях Лиги “Время” в частях Красной Армии Западного фронта» состоящее из следующих частей: задачи, организационная структура, члены ЛВ, работа ЛВ, связь военных организаций с гражданскими, средства, ревизионные комиссии.

### *Деятельность Лиги «Время» в Крыму*

*Симферополь.* В 1923 г. в Симферополе был организован президиум Лиги «Время» (Время № 2, с. 65–66), работающий по всему Крыму. Президиум обратился ко всем организациям Лиги Времени Крыма с обращением, приложив:

- устав Лиги «Время», дополненный постановлением московского собрания бюро ячеек Лиги «Время» от 27 августа;
- наказ эльвисту, состоящий из пяти лозунгов, характеризующих основные черты члена Лиги «Время»;
- план работы Лиги «Время» на ближайшее время.

Крымская организация Лиги «Время» возникла в октябре 1923 г. При полной поддержке Областного комитета Российской комму-

нистической партии (Облком РКП) временное бюро ЛВ взяло на себя функции крымского объединения. В течение двух месяцев организационной работы в г. Симферополе создано 14 ячеек Лиги, а в округах Феодосия, Керчи, Ялте и Джанкоке организовались районные бюро, что позволило показать, что в Крыму имеется более 400 эльвистов, из которых 30% — члены РКП и РКСМ.

Начата одновременно агитационно-пропагандистская работа выразилась в постановке 12 докладов на тему: «О значении ЛВ и НОТ». Крымчане активно использовали материал, печатаемый в «Правде» в отделе «Борьба за время».

Было намечено изучение по отдельным предприятиям отдельных видов работ; изучение времени прохождения типовых бумаг по учреждениям; изучение справочного дела и улучшение его. По организационному вопросу предложено создать ЛВ в Севастополе и Евпатории. Примерный план работы был составлен и для ячеек. Он состоял из ряда заданий по экономии времени, наблюдения за работой учреждения и предприятия и в рационализации ее.

Разосланные по организациям Крыма циркуляры Крымского бюро ЛВ за подписью секретаря Областного комитета РКП подтянули местные органы власти. Лигу считают нужной организацией, а своей практической работой эльвисты это подтверждают.

*Севастополь.* В августе 1924 г. в техникуме НКПС<sup>29</sup> строительной специальности была организована ячейка Лиги «Время» (Время № 17, с. 79).

Членами ЛВ были проведены серьезные меры. Введены учетно-плановые карточки времени, штрафы за опоздание. Был принят ряд мер для пресечения опаздываний на лекции лекторов и слушателей: на всех курсах велся график опаздываний, звонок на лекцию заменен двумя, из которых первый звучал на две минуты раньше начала, и др. Были проведены чтения докладов по вопросам НОТ. Выпускалась еженедельная нотовская стенгазета, в которой прорабатывались отдельные вопросы, касающиеся НОТ. Проводилась агитация в школах, флотских частях, и других местах, в результате чего появились 11 новых ячеек.

*Феодосия.* Активную работу вела Феодосийская организация ЛВ (Время № 7, с. 64). В ней числилось 113 членов и 8 ячеек. Городское собрание Лиги избрало Городской комитет, который был утвержден Феодосийским окружным комитетом РКП(б).

---

<sup>29</sup> В 1896 г. в здании бывшего управления Лозово-Севастопольской железной дороги начало свою деятельность железнодорожное техническое училище Министерства путей сообщения. Позднее в помещениях бывшего училища находился техникум Наркомата путей сообщения.

В области НОТовской работы было намечено:

- обследование производства табачной фабрики;
- нормализация работы электрической станции;
- обследование складского дела в Феодосийском морском порту;
- обследование постановки работы в учреждениях.

Феодосийский городской районный исполком, прислушавшись к рекомендациям ячейки, постановил об установлении точного времени и рационального его использования.

Кроме выполнения рекомендаций центральных органов Лиги, в Крыму предложили целый ряд интересных инициатив, таких как *Ящик «Эльвиста»*, *Акт на растратчика*, *Постановление Крымсовнаркома о часах*.

Крымчане придумали интересное нововведение – *ящик «Эльвиста»* (Время № 2, с. 65–66), небольшой, разделенный по горизонтали на 10 равных частей и одну большую часть – «Архив» (см. Прил. 3). По вертикали ящик был разделен на три равные части, соответствующим советской, партийной и профессиональной работам. Каждое из горизонтальных отделений соответствует трем дням месяца, и в них находятся по три карточки.

План по работе с Ящиком был следующий: все работы, заседания и собрания в начале месяца расписывались по нужным карточкам. Вечером эльвист брал карточки для завтрашнего дня и видел, что ему необходимо будет сделать. После окончания рабочего дня карточки перемещались в Архив с пометками, что было сделано, а что нет. В конце месяца проходил анализ карточек Архива и складывалась общая картина работы.

Воспитательная работа проводилась путем официального составления *актов на растратчиков времени* (Время № 5, с. 59–60) (см. Прил. 5), опубликованием их в печати, наложением штрафов. Дальше эльвист обязан был проследить, как прокурор реагировал на нарушение закона СНК. Подобный же акт составляется и на тех, которые опоздали на заседание, собрание или работу и тем похитили время у собравшихся.

*Постановление Крымсовнаркома о часах* (Время № 5, с. 60) (см. Прил. 4) очень облегчало работу Лиги «Время» в Крыму и являлось примером для других ячеек СССР.

### *Заключение*

Рассмотрение архивных находок позволяет сделать заключение, что деятельность на местах у Лиги «Время» развивалась очень активно. Причем, как видно из представленных примеров, ячейки Лиги функционировали и в военных частях. В деятельность организации было вовлечено множество людей, которые понимали всю необходимость в разумном расходовании времени, что позволяло в разы повысить производительность труда. Например, крымчане привнесли новые, неизвестные до них методы, позволяющие более экономно расходовать время.

Было также выявлено, что участниками Лиги «Время» был целый ряд известных деятелей Советской эпохи, таких как маршал СССР М.Н. Тухачевский, командир 15 и 16 армии РККА А.И. Кук, директор МГУ в 1930–1934 гг. В.Н. Касаткин и др.

В планах авторов статьи выявить личности упоминаемых в архивах лиц, членов ЛВ. Это представляет определенную сложность, так как в архивах, в основном, указаны только фамилии, без инициалов, но в целом думаем, что это возможно. Интересно было бы также выяснить, применял ли принципы Лиги «Время» т. Касаткин в то время, когда он возглавлял МГУ, так как он был активным участником деятельности ЛВ.

Авторы предполагают продолжить поиск материалов о деятельности Лиги «Время» в архивах, показать, как результаты ее деятельности были использованы в дальнейшем в СССР.

К исследованию привлечены студенты научного кружка при кафедре управления Института социально-экономических наук РГГУ, работающего в рамках Научно-педагогической школы по «Всемирной истории управленческой мысли».

## Приложения

### Приложение 1

#### Заповеди Эльвиста

Эльвист должен:

1. Быть образцом бережного экономного отношения ко времени.
2. Правильно распределять свое служебное и личное время.
3. Вести учет расходованного времени.
4. Работать методически – по плану.
5. Все делать по порядку, порядок должен быть в работе и во времени.
6. Всякую работу выполнять строго в срок, минута в минуту.
7. Не опаздывать на собрания, заседания, службу и проч.
8. Быть фанатиком точности и аккуратности, везде и всегда бороться с расхищением времени.
9. Вовлекать в Л.В. новых членов.
10. Уметь отдыхать, накапливать силы для работы.

*Фронтное Бюро Лиги «Время»  
(РГВА. Ф. 104. Оп. 2. Д. 1648)*

### Приложение 2

#### Изречения

- Время довольно длинно для того, кто им пользуется; кто трудится и кто мыслит, тот расширяет его пределы (Вольтер).
- Хорошее употребление времени делает его драгоценным (Жан-Жак Руссо).
- Время часто убивает тех, которые стараются его убить (Пьер Буаст).
- Потеря времени невознагражима (Пьер Буаст).
- Всякое отдельное задание должно иметь срок, к которому оно должно быть выполнено (П. Керженцев).
- Коренная болезнь отсталых стран заключается в пренебрежении ко времени (П. Керженцев).
- Выражай жгато свою мысль – не задерживай собраний (Фронтное Бюро Лиги «ВРЕМЯ»).
- Учись быть кратким (Фронтное Бюро Лиги «ВРЕМЯ»).
- Изложи свое дело, и до свидания (Фронтное Бюро Лиги «ВРЕМЯ») ...

*(РГВА. Ф. 104. Оп. 2. Д. 1648)*

Приложение 3

Ящик «Эльвиста»

Схема ящика „Эльвиста“.  
Совработа. Профработа. Партработа.

1—3			
4—6			
7—9			
10—12			
13—15			
16—18			
19—21			
22—24			
25—27			
28—31			
Архив.			

(Время № 2, с. 66)

Приложение 4

**Постановление СНК Крыма.**

Г. Симферополь.

Октября 30 дня 1923 г.

В целях установления точного времени и рационального использования его Совет Народных Комиссаров Крыма постановил:

- 1) Предложить всем учреждениям, предприятиям иметь исправные часы.
- 2) Окрисполкомам и УМХ<sup>ам</sup> пустить в ход все часы, имеющиеся на фасадах зданий и в других общественных местах, а также увеличить количество часов в своих районах.
- 3) Во всех учреждениях и общественных предприятиях ежедневно производить проверку часов по часам телеграфа.
- 4) Управлениям местного хозяйства устроить сигнальную систему (гудок, сирену и т. п.) для проверки всех часов.
- 5) Наркоматам и Окрисполкомам настоящее постановление провести в недельный срок со дня его опубликования.
- 6) С 1 ноября по 1 апреля занятия в учреждениях производить с 10 ч. утра до 4 ч. дня.

П. П. Зам. Пред. СНК (Гончаров).

Управделами (Мазыкин).

(Время № 5, с. 60)

*Приложение 5*

## Акт на растратчика

Дата .....

## Акт

Я, нижеподписавшийся, на основании § устава ЛВ составил акт в том, что руководителем ..... не исполнено постановление СНК от 30/X – 23, выразившееся в неприведении в порядок имеющихся часов (указывается факт). Сообщаю на предмет привлечения виновного к законной ответственности.

Подпись

Член ЛВ №

Присутствовали.

*(Время № 5, с. 59–60)**Литература*

- Артемов и др. 2022 – *Артемов О.Ю., Овчинникова Н.В., Овчинников С.А.* Тайм-менеджмент по-русски: «Борьба за время» как важная составляющая НОТовского движения в советской России // III Гастевские чтения: Сб. статей Междунар. научно-практич. конф. Москва, 14–15 апреля 2021 г. М.: РГГУ, 2022. С. 18–25.
- Вознесенский 2017 – *Вознесенский И.С.* Первая Лига «Время»: российский опыт учета фактора времени в научной организации труда // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2017. № 4 (37). С. 76–82.
- Керженцев 1924 – *Керженцев П.М.* Борьба за время. М.: Красная Новь, 1924.
- Корицкий 1990 – *Корицкий Э.Б.* У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л.: Изд-во Ленинградского ун-та, 1990.
- Некрасов 2024 – *Некрасов С.Н.* Обоснование лиги «Время»: СССР и Россия // Наука и практика: актуальные вопросы, достижения и инновации: Сб. статей Междунар. научно-практич. конф. Пенза, 30 мая 2024 г. Пенза: Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и Просвещение», 2024. С. 135–139.
- Стоюхина, Вакуленко 2019 – *Стоюхина Н.Ю., Вакуленко Р.Я.* Лига «Время» как первая форма развития экономической психологии // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. 2019. № 4. С. 142–149.

## References

---

- Artyomov, O.Yu., Ovchinnikova, N.V. and Ovchinnikov, S.A. (2022), "Time management in Russian: 'The struggle for time' as an important component of the NOT Movement in Soviet Russia", *Gastevskie chteniya: Sb. statei Mezhdunar. nauchno-praktich. konf. Moskva, 14–15 aprelya 2021 g.* [III Gastev readings: Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, April 14–15, 2021], RGGU, Moscow, Russia, pp. 18-25.
- Kerzhentsev, P.M. (1924), *Bor'ba za vremya* [The struggle for time], Krasnaya Nov', Moscow, Russia.
- Koritsky, E.B. (1990), *U istokov NOT. Zabytye diskussii i nerealizovannye idei* [At the origins of music. Forgotten discussions and unrealized ideas], Izd-vo Leningradskogo un-ta, Leningrad.
- Nekrasov, S.N. (2024), "Rationale for the 'Time' League: USSR and Russia", *Nauka i praktika: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovatsii: Sb. statei Mezhdunar. nauchno-praktich. konf. Penza, 30 maya 2024 g.* [Science and practice: current issues, achievements and innovations: Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference, Penza, May 30, 2024], Mezhdunar. tsentr nauch. sotrudnichestva "Nauka i Prosveshchenie", Penza, Russia, pp. 135-139.
- Stoyukhina, N.Yu. and Vakulenko, R.Ya. (2019), "The 'Time' League as the first form of economic psychology development", *Economic Psychology: past, present, and future*, no. 4, pp. 142-149.
- Voznesenskii, I.S. (2017), "First League 'Time': the Russian experience of taking into account the time factor in the scientific organization of labor", *Bulletin of the BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*, no 4 (37), pp. 76-82.

### Информация об авторах

*Наталья В. Овчинникова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; ssssttttaaaa@rambler.ru

*Станислав А. Овчинников*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; sanatoleducator@yandex.ru

*Звиади В. Махачашивили*, Институт востоковедения Российской академии наук, Москва, Россия; 107031, Россия, Москва, ул. Рождественка, д. 12; zwiady@yandex.ru

### Information about the authors

*Natalya V. Ovchinnikova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; ssssttttaaaa@rambler.ru

*Stanislav A. Ovchinnikov*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; sanatoleducator@yandex.ru

*Zviady V. Makhachashvili*, Russian Academy of Sciences Institute of Oriental Studies, Moscow, Russia; bld. 12, Rozhdestvenka Street, Moscow, Russia, 107031; zwiady@yandex.ru

## Развитие карьерного потенциала студента в период обучения в колледже и вузе как фактор формирования человеческого потенциала для суверенной экономики

Ирина И. Фролова

*Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова  
Набережные Челны, Россия, fii@mail.ru*

Светлана К. Арсланова

*Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова  
Набережные Челны, Россия, ars-sk@mail.ru*

*Аннотация.* В статье актуализирована важность развития карьерного потенциала студента в период обучения в учреждении профессионального образования. Развитие профессионального образования, с учетом карьерного потенциала обучающегося, рассматривается как стартовая инвестиционная площадка в человеческий ресурс для обеспечения экономической стабильности развития страны.

Результаты исследования определили факторы, повлиявшие на выбор обучающимися будущей профессии, будущего места работы студентами очной формы обучения (колледжа и университета).

Карьерный потенциал не имеет установленной терминологической определенности, поэтому он рассматривается с разных точек зрения. Учитывая роль карьерного потенциала в формировании человеческого капитала для суверенной экономики, становится целесообразным исследовать карьерный потенциал студента во взаимодействии пяти субпотенциалов: интеллектуальный, ценностный, профессионально-квалификационный, инновационно-творческий, психофизический.

*Ключевые слова:* карьерный потенциал, человеческий потенциал, человеческий капитал, карьерные субпотенциалы, суверенная экономика, конкурентоспособный специалист, профессиональная ориентация, выбор профессии

*Для цитирования:* Фролова И.И., Арсланова С.К. Развитие карьерного потенциала студента в период обучения в колледже и вузе как фактор формирования человеческого потенциала для суверенной экономики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 68–82. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-68-82

## The development of a student's career potential during college and university studies as a factor in the formation of human potential for a sovereign economy

Irina I. Frolova

*Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov  
Naberezhnye Chelny, Russia, fii@mail.ru*

Svetlana K. Arslanova

*Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov  
Naberezhnye Chelny, Russia, ars-sk@mail.ru*

*Abstract.* The article highlights the importance of developing a student's career potential while studying at a vocational education institution. The development of vocational education, taking into account the career potential of the student, is considered as a starting investment platform in human resources to ensure the economic stability of the country's development.

The results of the study identified the factors that influenced students' choice of a future profession and future place of work for full-time students (college and university).

Career potential has no established terminological certainty, therefore it is considered from different points of view. Given the role of career potential in the formation of human capital for a sovereign economy, it becomes advisable to explore the student's career potential in the interaction of five subpotentials: intellectual, value, the professional qualification, the innovation and creative, psychophysical.

*Keywords:* career potential, human potential, human capital, career subpotentials, sovereign economy, competitive specialist, professional orientation, career choice

*For citation:* Frolova, I.I. and Arslanova, S.K. (2026), "The development of a student's career potential during college and university studies as a factor in the formation of human potential for a sovereign economy", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no 1, pp. 68-82, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-68-82

Важная задача современного высшего и среднего профессионального образования – это подготовка конкурентоспособного специалиста, ориентированного на развитие в сфере своей профессии, способного к дальнейшему профессиональному развитию. Ситуация на рынке труда в Республике Татарстан сегодня характеризуется борьбой работодателя за лучшие молодые кадры, желанием вкладывать средства в развитие карьерного потенциала молодых сотрудников на благо процветания своего бизнеса.

В условиях турбулентной экономики остро стоит вопрос стратегии развития человеческого капитала. Исследователи рассматри-

вают данный вопрос с различных точек зрения: человеческий капитал как главный источник конкурентных преимуществ национальной экономики и внимание на кадровое обеспечение ее отраслей [Будзинская 2021]; развития инновационного потенциала на разных уровнях (индивида, организации, отрасли, страны) [Пешкова и др. 2018]; «создание экономически востребованных инноваций как возможности самореализации» [Саралинова, Юшаева 2021]; человеческий капитал как ресурс и драйвер экономики [Яковлева 2010]; наличие проблем эффективного использования человеческого капитала и прогнозирование его качественных характеристик [Мост 2024]; присвоение движущей роли человеческому капиталу в процессах экономического роста [Троска и др. 2024]; влияние изменений в сфере образования и социального капитала на человеческий капитал [Кокуйцева, Неверов 2020]; качество человеческого капитала и необходимость инвестиций в него [Кротенко 2024]; место человеческого капитала и факторы его развития в экономике знаний [Бразевич, Бойко 2020]; проблемный подход к оценке компетенций человеческого капитала [Грузина, Мельничук 2020].

Формирование карьерного потенциала рассматривается исследователями по-разному: через инструмент карьерного консультирования [Дикова 2015], за счет первостепенного обеспечения мотивации обучения [Гафиятуллина 2024]; с акцентом на профессионально-компьютерную грамотность обучающихся для внедрения современных технологий в высокотехнологичные производства [Ахмедов 2012]; формирование карьерной траектории на основе комплексного социологического портрета обучающихся [Тарасенко и др. 2017]; исследование развитости ценностных ориентаций в карьере студентов и готовности к работе по специальности [Маратова 2020]; анализ факторов развития карьерного потенциала и индивидуальных карьерных ресурсов обучающихся [Куликова 2020], а также целенаправленного управления карьерой как элемента системы обеспечения развития человеческого капитала [Жиленкова и др. 2020] и др.

В основе термина «карьерный потенциал» лежит понятие «потенциал» с двоякой семантикой: с одной стороны, по мнению С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведовой, «степень мощности в каком-нибудь отношении», а с другой – что «эта мощность скрытая, ибо это не только совокупность каких-нибудь средств, но и возможностей»<sup>1</sup>. В большом экономическом словаре термин «потенциал» представлен в

---

<sup>1</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57000 слов / Под ред. Н.Ю. Шведовой. 16-е изд., испр. М.: Рус. яз., 1984. 797 с.

значении: «скрытые возможности, мощь, сила»<sup>2</sup>. Другая трактовка смысла понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как

...источника возможностей, средств, запасов, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области<sup>3</sup>.

Исследованием мотивов и действий людей занимались еще представители классической социологии. Так, понятие «социального действия» предложил М. Вебер: это «такое действие, которое по предполагаемому действующим лицом или действующими лицами смыслу соотносится с действиями других людей и ориентируется на него» [Вебер 1990]. Другой социолог, Т. Парсонс, определял человеческое действие как самоорганизующуюся систему, в которой основными понятиями выступали такие как «деятель», «ситуация», «ориентация деятеля на ситуацию» [Parsons 1966]. Таким образом, потенциал присущ каждой личности, его реализация в сфере трудовой деятельности взаимосвязана с деятельностью человека в системе взаимодействия с другими людьми. Развитие карьерного потенциала человека зависит от его жизненных устремлений и установок, а также от условий окружающей его среды (в образовательной организации, на предприятии).

Для рассмотрения «карьерного потенциала» обратимся к работам авторов. А.В. Григорьева в своих исследованиях определяет карьерный потенциал

...как совокупность физических и духовных качеств работника, определяющих и благоприятствующих развитию профессиональной деятельности либо в организации, либо вне организации, либо и в организации, и вне ее [Григорьева 2021, с. 105].

В.И. Лапутина карьерный потенциал рассматривает через личность работника как

совокупность физических и духовных качеств (конкурентных преимуществ) работника, благоприятствующая карьере либо в организации, либо вне организации, либо и в организации, и вне ее [Лапутина 2021, с. 263].

---

<sup>2</sup> Борисов А.Б. Большой экономический словарь. 2-е изд., перераб. и дополн. М.: Книжный мир, 2004. 860 с.

<sup>3</sup> Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1981. С. 1058.

А.В. Ворожцов определяет в своих работах карьерный потенциал как «ресурс развития личности в профессиональной деятельности» [Ворожцов 2020, с. 158].

Авторы Т.И. Куликова, Т.И. Декина, Е.В. Шалагина предполагают выделение уровней карьерного потенциала через наличие

...сформированности мотивации к профессиональной деятельности, личной направленности, а также индивидуальной системой ценностных ориентаций личности [Куликова 2020, с. 63].

Поскольку потенциал выступает ресурсом развития личности, в нашем исследовании для карьерного потенциала – это развитие личности в профессиональной деятельности.

Исследователи включают следующие четыре элемента карьерного потенциала личности:

- 1) психофизические особенности личности (здоровье, работоспособность, личные интересы и т. п.);
- 2) личностные качества (потребности, мотивы);
- 3) компетенции (квалификация, объем знаний, умений и навыков);
- 4) жизненные и карьерные ориентиры и ценности [Мусина-Мазнова 2012, с. 212; Ворожцов 2020, с. 158].

...психофизическая характеристика индивида (склонности и способности, здоровье, работоспособность); личностная характеристика индивида (потребности, интересы, мотивы, личностные качества); профессиональная характеристика (образование, специальность, квалификация, объем и качества знаний, умений и навыков профессиональная характеристика); жизненная и карьерная ориентация (социальные и профессиональные ценности, уровень притязаний) [Григорьева 2021, с. 105].

Основываясь на определениях карьерного потенциала и выделенных его структурных элементах, сформируем компоненты карьерного потенциала студента (см. рис. 1).

Если рассматривать карьерный потенциал студента как личный (представляющий совокупность способностей, еще не нашедших выражение в деятельности, но могущими быть задействованными) и перспективный (совокупность способностей, которые могут так и не найти своего проявления, при отсутствии условий) – получение среднего профессионального и высшего образования ориентирует студентов в процессе обучения успешно самореализовываться и включаться в сферу будущей профессии.

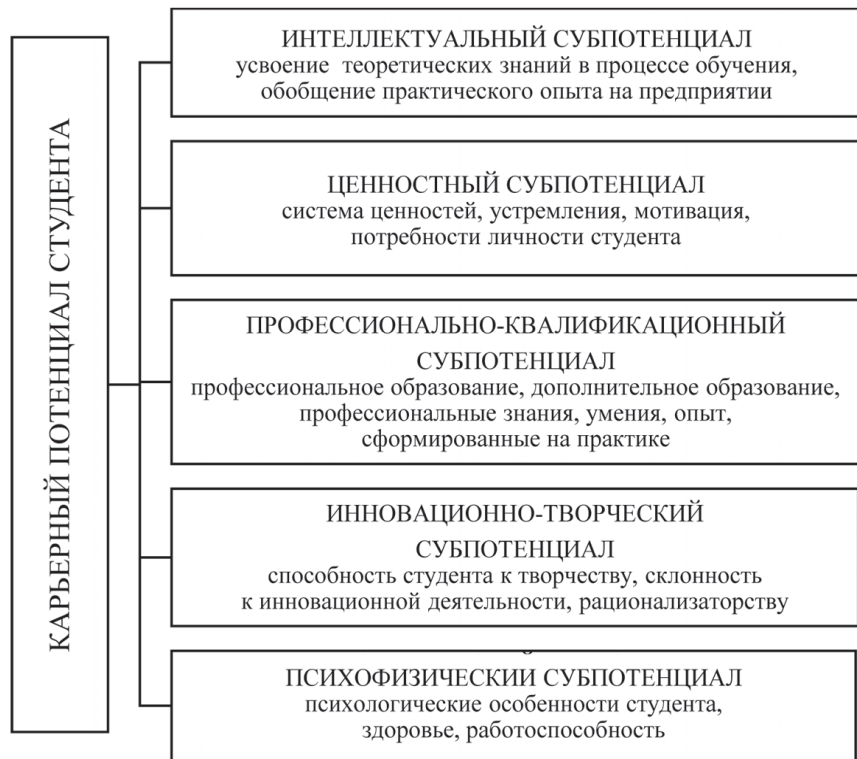


Рис. 1. Основные компоненты (субпотенциалы) карьерного потенциала студента

Большая роль в исследованиях отводится формированию новой парадигмы развития высшего образования с акцентом на развитие талантов обучающихся [Маврин и др. 2019; Анисимов 2024], приоритетности развития человеческого капитала с привлечением работодателей, у которых есть разработанные программы подготовки и обучения специалистов под конкретное производство [Дубик 2015].

Университеты становятся ключевыми акторами развития человеческого капитала для суверенной экономики [Овчинникова 2019; Щербина, Попова 2020], они участвуют в реализации инновационных программ развития экономики с целью обеспечения качества научно-образовательного и технологического лидерства суверенной российской экономики [Новиков 2021; Ладыжец 2025].

## *Материалы исследования*

Исследование проводилось в 2023–2024 гг. в Набережночелнинском филиале ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова» в два этапа. Выборочная совокупность исследования включает 572 единицы в 2023 г., в том числе 116 студентов вуза и 456 студентов колледжа, и 574 единицы в 2024 г., в том числе 91 студент вуза и 483 студента колледжа.

Опрос первокурсников проводился в мае 2023 и 2024 гг., когда ребята имели возможность уже познакомиться с выбранной специальностью, направлением обучения, обосновать свои ответы по выбору и самоопределению в будущей профессии. Выпускники опрошены в июне 2023 и 2024 г. Завершая обучение, они уже должны определиться с местом будущей работы. Больше половины первокурсников колледжа и вуза, по данным опросов 2023 и 2024 гг., выбрали будущую профессию, которая нравится им. Каждый третий первокурсник уверен в выборе востребованной профессии (2023 г. – 37,6% студенты колледжа и 32,1% студенты вуза; 2024 г. – 38,6% и 35,0%, соответственно). Увеличилась доля первокурсников, которые выбирали будущую профессию, учитывая рекомендации родителей и друзей. Так, в 2023 г. к мнению друзей или родителей больше прислушивались студенты вуза (26,4%), чем колледжа (11,3%).

В 2024 г. каждый третий опрошенный первокурсник колледжа и вуза учитывал мнение и советы родителей и друзей при выборе профессии: 34,3% (колледж) и 28,3% (вуз). Важно, чтобы родители не навязывали свою волю при выборе профессионального будущего своим детям, помогали увидеть свои преимущества, склонности и возможности.

Значимым показателем профессиональной ориентации в будущей профессии является видение себя не просто специалистом в определенной сфере, но уже сотрудником конкретного предприятия. Каждый десятый студент из опрошенных в 2023 г. колледжа и вуза рассчитывает после окончания обучения работать в конкретной организации (13,2% и 12,5%, соответственно). В 2024 г. тенденция сохраняется – 10,7% первокурсников-колледжан и 16,7% первокурсников вуза рассчитывают получить место работы в конкретной организации.

Малопредставительным является влияние семейной традиции при выборе профессионального будущего (2023 г. – 3,8% первокурсников вуза и 3,5% первокурсников колледжа; 2024 г. – 3,6% первокурсников вуза и 5,0% первокурсников колледжа).

Осознанность выбора профессии подтверждает, что большинство студентов первого курса оценивают сделанный выбор как

верный. Если бы пришлось поступать заново, то большинство первокурсников выбрали бы ту специальность, на которую уже поступили. Так, в 2023 г. были довольны своим выбором профессии 56,7% колледжан 1 курса и 62,1% первокурсников вуза. А в 2024 г. – 71,7% студенты вуза и 55,0% студенты колледжа. Обращает на себя внимание, что почти треть опрошенных первокурсников колледжа и вуза затрудняются в приверженности своему выбору. Так, в 2023 г. в колледже это 29,3% и в 2024 г. – 27,2%; в вузе 17,0% и 38,3%, соответственно.

В этой связи важна системная работа по профессиональной ориентации студентов в выбранной профессии с 1-го курса, участие работодателей в карьерных мероприятиях, в том числе на этапе работы с абитуриентами колледжа и университета по модели профориентации «Школа – колледж/вуз – предприятие».

Каждый третий студент колледжа на первом курсе указал в ответах, что будет работать по специальности: в 2023 г. – 36,7%, в 2024 г. – 30,7%. Каждый второй респондент первого курса колледжа планирует работать по специальности, если тому будут способствовать обстоятельства (2023 г. – 52,4% и 2024 г. – 55,7%). Тревожным показателем в 2023 году является отсутствие у 39,6% первокурсников колледжа желания работать по специальности после окончания обучения. В 2023 г. в Набережночелнинском филиале Казанского инновационного университета был создан Центр развития карьеры, который начал системную работу со студентами в разных направлениях профессиональной ориентации. В 2023/2024 учебном году с первокурсниками велась целенаправленная работа профессиональной ориентации в выбранной ими профессии. Опрос в конце учебного 2024 г. показал снижение данного тревожного показателя. Не предполагают работать по специальности после окончания обучения первокурсников колледжа по данным опроса 2024 г. 8,6% респондентов.

Уверенное планирование студентами первокурсниками вуза работы после окончания обучения по специальности в 2023 г. наблюдается у 49,1%; в 2024 г. – 40,0%. Также при удачно сложившихся обстоятельствах трудоустройства будут работать по специальности первокурсники 2023 г. – 39,6%; 2024 года – 46,7%. Среди первокурсников университета доля уверенных в работе по специальности в будущем больше – это каждый второй (49,1%). Среди студентов первого курса таких 39,6%.

В ходе исследования рассмотрены планы студентов-выпускников в отношении трудоустройства по специальности (см. рис. 2).

В 2024 г. в колледже 46,9% респондентов будут продолжать обучение в вузе. Данные показали положительную динамику по срав-

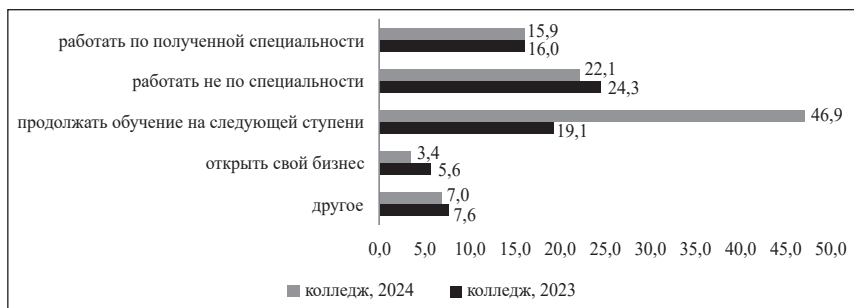


Рис. 2. Карьерные планы студентов выпускного курса колледжа после завершения обучения, 2023 и 2024 гг., %

нению с 2023 г., когда только 19,1% респондентов хотели получить высшее образование после колледжа. Работать после окончания учебы собираются 38,0% выпускников колледжа 2024 г. (в том числе по специальности – 15,9% и не по специальности – 22,1%). Работающие не по специальности в период обучения планируют продолжать работу на месте, где уже трудоустроились в период обучения в колледже.

В 2023 г. соотношение желающих работать после выпуска из колледжа было 40,0% (16,0% – по специальности и 24,3% – не по специальности). Для выпускников колледжа малопредставительно желание открыть свой бизнес.

Карьерные планы выпускников университета представлены на рис. 3.

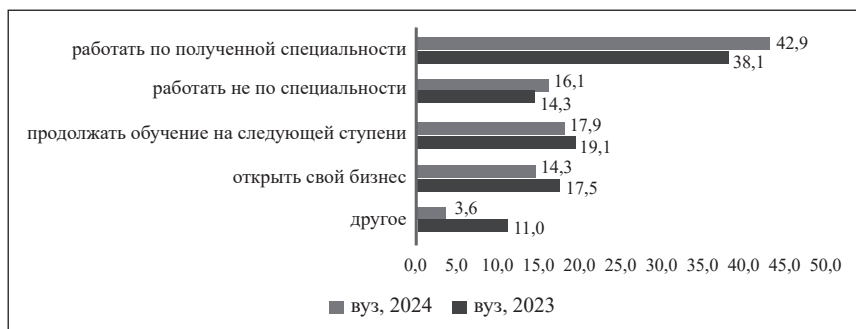


Рис. 3. Карьерные планы студентов выпускного курса вуза после завершения обучения, 2023 и 2024 гг., %

Большая доля опрошенных после получения диплома бакалавра будут работать по специальности, наблюдается положительная динамика: 42,9% в 2024 г. против 38,1% в 2023 г. Произошло незначительное снижение доли желающих продолжать обучение в магистратуре с 19,1% в 2023 году до 17,9% в 2024 г. Увеличивается доля выпускников, которые хотят работать по специальности: в 2024 г. – это 16,1%, в 2023 г. – 14,3%. Выпускники-бакалавры более склонны к тому, чтобы создать свой бизнес, работать на себя (2024 г. – 14,3% и 2023 г. – 17,5%).

Половина респондентов как в колледже, так и в вузе на выпуске в 2023 и 2024 гг. не определились с конкретным местом будущей работы.

В колледже доля неопределившихся с предприятием-работодателем составила в 2023 г. 46,5%, в 2024 г. – 53,1%. В вузе показатель студентов, определившихся с местом будущей работы на выпуске, в 2023 г. – 44,4%, в 2024 г. – 53,6%.

Выпускники НЧФ КИУ имеют самые большие возможности трудоустройства. У филиала заключены договоры о сотрудничестве и взаимодействии с самыми крупными предприятиями города Набережные Челны и ОЭЗ ППТ «Алабуга». И важно отметить, что для выпускников вуза ответ «не определен с местом будущей работы» часто означает – «не могу выбрать между несколькими предприятиями».

Достаточно большой список мероприятий предлагается студентам для профессионального самоопределения: ярмарки вакансий, дни карьеры, экскурсии на предприятия, мастер-классы от работодателей, проект «Мой карьерный старт», тренинги от корпоративных партнеров по развитию надпрофессиональных навыков, передача знаний на основе технологии реверсивного наставничества, когда выигрывают обе стороны: новичок в работе и опытный сотрудник [Черниговская 2023], проект «Школа – колледж – вуз – предприятие» и т. д.

Таким образом, по результатам исследования можно с уверенностью сказать, что исследование и формирование карьерного потенциала обучающихся с последующим грамотным построением карьерной траектории позволит внести университетам и колледжам весомый вклад в развитие человеческого капитала и обеспечение экономики профессиональными кадрами с необходимыми компетенциями, достаточным уровнем мотивации для сохранения и развития суверенной экономики России.

*Литература*

---

- Анисимов 2024 – *Анисимов Р.И.* Профессиональный отбор в вузе как средство повышения качества подготовки инженеров // Вестник российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2024. Т. 24. № 1. С. 196–203.
- Ахмедов 2012 – *Ахмедов Х.М.* Роль и значение профессионально-компьютерной грамотности в условиях экономики суверенного Таджикистана // Актуальные проблемы современной науки. 2012. № 3 (65). С. 69–72.
- Бразевич, Бойко 2020 – *Бразевич С.С., Бойко С.В.* Анализ факторов развития человеческого капитала в экономике знаний // Научная мысль. 2020. Т. 13. № 3–1 (37). С. 22–28.
- Будзинская 2021 – *Будзинская О.В.* Система кадрового обеспечения как основа воспроизводства трудовых ресурсов в аспекте Индустрии 4.0 // Социально-трудовые исследования. 2021. № 3 (44). С. 140–145.
- Вебер 1990 – *Вебер М.* Основные социологические понятия // Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. 603 с.
- Ворожцов 2020 – *Ворожцов А.М.* Проблемы раскрытия карьерного потенциала личности в образовательных организациях МВД России // Научный дайджест Восточно-Сибирского института МВД России. 2020. № 4. С. 157–161.
- Гафиятуллина 2024 – *Гафиятуллина А.Р.* Подготовка кадров для цифровой экономики как инструмент развития человеческого капитала // Казанская наука. 2024. № 4. С. 34–36.
- Григорьева 2021 – *Григорьева А.В.* Карьерный потенциал личности как фактор успешности карьеры // Научные исследования и инновации: Сб. статей IV Междунар. научно-практич. конф. / Под ред. Н.В. Емельянова. М., 2021. С. 103–107.
- Грузина, Мельничук 2020 – *Грузина Ю.М., Мельничук М.В.* Оценка компетенций человеческого капитала, востребованных в высокотехнологичных и наукоемких отраслях экономики // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. Т. 16. № 5. С. 35–41.
- Дикова 2015 – *Дикова В.В.* Карьерное консультирование как инструмент прогнозирования профессионального будущего выпускника вуза // Личность в профессионально-образовательном пространстве: Материалы XIV Всерос. научно-практич. конф. / Науч. ред. Э.Ф. Зеер Д.П. Заводчиков; Рос. шос. проф. профессионально-педагогический университет. Нижний Тагил, 2015. С. 26–33.
- Дубик 2015 – *Дубик Е.А.* Образование в развитии человеческого капитала для инновационной промышленной экономики России // Приоритетные направления развития науки и образования. 2015. № 3–6. С. 291–297.
- Жиленкова и др. 2020 – *Жиленкова Е.П., Зимонина О.В., Буданова М.В.* Управление деловой карьерой в студенческой среде как фактор развития человеческого капитала общества // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 1 (111). С. 52–59.
- Кокуйцева, Неверов 2020 – *Кокуйцева Т.В., Неверов А.В.* Человеческий капитал: основные теоретические подходы к анализу и оценке // Друкеровский вестник. 2020. № 3 (35). С. 19–36.
- Кротенко 2024 – *Кротенко Т.Ю.* Человеческий капитал для цифровой экономики: особенности формирования // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: Сб. науч. статей 6-й Всерос. научно-практич. конф. Курск, 2024. С. 318–322.

- Куликова 2020 – *Куликова Т.И.* Теоретические подходы к пониманию карьерного потенциала личности // International Independent Scientific Journal. 2020. № 20–2. С. 62–63.
- Куликова и др. 2020 – *Куликова Т.И., Декина Е.В., Шалагинова К.С.* Психологические факторы развития карьерного потенциала студентов // Перспективы науки и образования. 2020. № 3 (45). С. 308–322.
- Кылгыдай, Ойдуп 2020 – *Кылгыдай А.К., Ойдуп Т.М.* Профессиональная ориентация выпускников школ в Республике Тыва // Социологические исследования. 2020. Т. 46. № 4. С. 149–153.
- Ладъжец 2025 – *Ладъжец Н.С.* «Преобразование образования»: проблемы профессионализации и карьеропостроения в новой модели высшей школы // Социологические исследования. 2025. № 1. С. 151–154.
- Лапутина 2021 – *Лапутина В.И.* Сущность понятий «карьерный потенциал» и «карьера» // Аллея науки. 2021. Т. 2. № 1. С. 263–269.
- Маврин и др. 2019 – *Маврин С.А., Суслов Д.В., Ярославцева Н.В.* Динамика тенденций высшего образования в России и становление его современной парадигмы // Мир науки, культуры, образования. 2019. № 1 (74). С. 97–99.
- Маратова 2020 – *Маратова А.С.* Исследование ведущих ценностных ориентаций в карьере у студентов вуза // Актуальные вопросы биологии, географии, химии, безопасности жизнедеятельности и методики их преподавания: Материалы Всерос. (с междунар. уч.) научно-практич. конф. / Отв. ред. О.Е. Токарь, Н.Е. Суппес. Ишим, 2020. С. 102–105.
- Мост 2024 – *Мост С.А.* Человеческий капитал как основа формирования инновационно-информационной экономики региона: системно-критериальный подход // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1. № 4 (145). С. 59–64.
- Мусина-Мазнова 2012 – *Мусина-Мазнова Г.Х.* Карьерный потенциал личности как условие успешного карьерного становления социального работника // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2012. № 2. С. 211–214.
- Новиков 2021 – *Новиков С.В.* Структура, основные драйверы и тенденции развития инновационной экосистемы современного университета // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 2 (158). С. 41–49.
- Овчинникова 2019 – *Овчинникова Н.Э.* Университеты как ключевые факторы развития человеческого капитала для экономики регионов // Дружеровский вестник. 2019. № 4 (30). С. 172–180.
- Пешкова и др. 2018 – *Пешкова Г.Ю., Дмитриева И.С., Бадртдинов Н.Н.* Стратегия управления инновациями и перспективы развития инновационного потенциала Российской Федерации // Казанский экономический вестник. 2018. № 1 (33). С. 75–81.
- Саралинова, Юшаева 2021 – *Саралинова Д.С., Юшаева Р.С.Э.* Значимость роли человеческого капитала для развития инновационной экономики // Вопросы устойчивого развития общества. 2021. № 11. С. 236–241.
- Тарасенко и др. 2017 – *Тарасенко Л.В., Панфилова Ю.С., Романова Г.М., Украинцева И.И., Романов М.С.* Комплексный социологический портрет абитуриентов, студентов и выпускников системы среднего профессионального образования: теоретико-методологические основания исследования // Инженерный вестник Дона. 2017. № 4 (47). С. 122.

- Троска и др. 2024 – Троска З.А., Дацаева Р.Ш., Максимов М.Ю. Движущая роль человеческого капитала в экономическом росте // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 7. № 4 (145). С. 112–118.
- Черниговская 2023 – Черниговская Э.С. Связь поколений в педагогическом образовании: реверсивное наставничество // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2023. № 1. С. 89–94.
- Щербина, Попова 2020 – Щербина В.В., Попова Е.П. Вуз вне системы профессиональной подготовки специалистов как итог многолетних реформ российского высшего образования // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 3. С. 622–635.
- Яковлева 2010 – Яковлева Т.А. Человеческий капитал – ресурс для инновационной экономики // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2010. Т. 2. № 2. С. 144–148.
- Parsons 1966 – Parsons T. Societies: evolutionary and corporative perspectives. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1966. 120 p.

## References

---

- Akhmedov, H.M. (2012), "The role and importance of professional computer literacy in the economy of sovereign Tajikistan", *Aktual'nye problemy sovremennoi nauki*, no. 3 (65), pp. 69-72.
- Anisimov, R.I. (2024), "Professional selection at the university as a means of improving quality of engineers training", *RUDN Journal of Sociology*, vol. 24, no. 1, pp. 196-203.
- Brazevich, S.S. and Boyko, S.V. (2020), "Human resources development factors analysis in knowledge economics", *Nauchnaya mysl'*, vol. 13, no. 3-1 (37), pp. 22-28.
- Budzinskaya, O.V. (2021), "The personnel support system as a basis for the reproduction of labor resources in the context of Industry 4.0", *Human Resource Management*, no. 3 (44), pp. 140-145.
- Chernihiv, E.S. (2023), "Generational bridge in pedagogical education: reverse mentoring", *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Obrazovanie. Lichnost'. Obshchestvo*, no. 1, pp. 89-94.
- Dikova, V.V. (2015), "Career consultation as instrument of forecasting of the professional future university graduate", Zeer, E.F. and Zavodchikov, D.P. (eds.), *Lichnost' v professional'no-obrazovatel'nom prostranstve: Materialy XIV Vseros. nauchno-praktich. konf.* [Personality in the professional and educational space. Materials of the XIV All-Russian Scientific and Practical Conference], Nizhny Tagil, Russia, pp. 26-33.
- Dubik, E.A. (2015), "Education in the development of human capital for the innovative industrial economy of Russia", *Prioritetnye napravleniya razvitiya nauki i obrazovaniya* [Priority areas for the development of science and education], iss. 3 (6), pp. 291-297.
- Gafiyatullina, A.R. (2024), "Personnel training for the digital economy as a tool for human capital development", *Kazan Science*, no. 4, pp. 34-36.
- Grigorieva, A.V. (2021), "Personal career potential as a factor of career success", Emel'yanova, N.V. (ed.), *Nauchnye issledovaniya i innovatsii: Sb. statei IV Mezhdunar. nauchno-praktich. konf.* [Scientific research and innovation], Moscow, Russia, pp. 103-107.

- Gruzina, Yu.M. and Melnichuk, M.V. (2020), "Assessment of the competencies of human capital in demand in high-tech and knowledge-intensive sectors of the economy", *Economic Problems and Legal Practice*, vol. 16, no. 5, pp. 35-41.
- Kylgydai, A.K. and Oydup, T.M. (2020), "Professional orientation of school graduates in the Tyva Republic", *Sociological Studies*, vol. 46, no. 4, pp. 149-153.
- Kokuitseva, T.V. and Neverov, A.V. (2020), "Human capital: essential theoretical approaches to analysis and evaluation", *Drukerovskij vestnik*, no. 3 (35), pp. 19-36.
- Krotenko, T.Yu. (2024), "Human capital for the digital economy: features of formation", *Tsifrovaya ekonomika: problemy i perspektivy razvitiya: Sb. nauch. statei 6-i Vseros. nauchno-praktich. konf.* [Digital economy: problems and prospects of development. Collection of scientific articles of the 6th All-Russian Scientific and Practical Conference], Kursk, Russia, pp. 318-322.
- Kulikova, T.I. (2020), "Theoretical approaches to understanding career potential personality", *International Independent Scientific Journal*, no. 20-2, pp. 62-63.
- Kulikova, T.I., Dekina, E.V. and Shalaginova, K.S. (2020), "Psychological factors in the development of career potential of students", *Perspectives of Science and Education*, no. 3 (45), pp. 308-322.
- Ladyzhets, N.S. (2025), "'Transformation of education': problems of professionalization and career development in the new model of higher education", *Sociological Studies*, no. 1, pp. 151-154.
- Laputina, V.I. (2021), "The meaning of the concepts 'career potential' and 'career'", *Alleya nauki*, vol. 2, no. 1, pp. 263-269.
- Maratova, A.S. (2020), "Research of leading value career orientations of university students", Tokar, O.E. and Suppes, N.E. (eds.) *Aktual'nye voprosy biologii, geografii, khimii, bezopasnosti zhiznedeyatel'nosti i metodiki ikh prepodavaniya: Materialy Vseros. (s mezhdunar. uch.) nauchno-praktich. konf.* [Current issues of biology, geography, chemistry, life safety and methods of teaching them. Materials of the All-Russian (with international participation) scientific and practical conference], Ishim, Russia, pp. 102-105.
- Mavrin, S.A., Suslov, D.V. and Yaroslavtseva, N.V. (2019), "Dynamics of trends in higher education in Russia and the formation of its modern paradigm", *The World of Science, Culture, Education*, no. 1 (74), pp. 97-99.
- Most, S.A. (2024), "Human capital as the basis for the formation of the innovative information economy of the region: a system-criteria approach", *Economics and Management: Problems, Solutions*, vol. 1, no. 4 (145), pp. 59-64.
- Musina-Maznova, G.H. (2012), "Career potential of the person as the condition of successful career formation of the social worker", *Science Vector of Togliatti State University. Series: Pedagogy, Psychology*, no. 2, pp. 211-214.
- Novikov, S.V. (2021), "Structure, main drivers and development trends of the innovation ecosystem of a modern university", *Economics and Management: a scientific and practical journal*, no. 2 (158), pp. 41-49.
- Ovchinnikova, N.E. (2019), "Universities as key players for the development of human capital for the economy of the regions", *Drukerovskij Vestnik*, no. 4 (30), pp. 172-180.
- Parsons, T. (1966), *Societies: evolutionary and corporative perspectives*, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
- Peshkova, G.Yu., Dmitrieva, I.S. and Badrtdinov, N.N. (2018), "Strategy of innovation management and prospects of development of innovative potential of the Russian Federation", *Kazan Economic Vestnik*, no. 1 (33), pp. 75-81.

- Saralynova, D.S. and Yushaeva, R.S.E. (2021), "The importance of the role of human capital for the development of an innovative economy", *Voprosy ustoichivogo razvitiya obshchestva*, no. 11, pp. 236-241.
- Shcherbina, V.V. and Popova, E.P. (2020), "University outside the system of professional training as a result of many years of reforms in the Russian higher education", *RUDN Journal of Sociology*, vol. 20, no. 3, pp. 622-635.
- Tarasenko, L.V., Panfilova, Y.S., Romanova, G.M., Ukrainitseva, I.I. and Romanov, M.S. (2017), "Complex sociological portrait of entrants, students and graduates of system of secondary professional education: theoretical-methodological bases of research", *Engineering Journal of Don*, no. 4 (47), p. 122.
- Troska, Z.A., Datsayeva, R.Sh. and Maksimov, M.Yu. (2024), "The driving role of human capital in economic growth", *Economics and Management: Problems, Solutions*, vol. 7, no. 4 (145), pp. 112-118.
- Vorozhtsov, A.M. (2020), "Problems of personal career potential disclosure in educational institutions of the Ministry of Internal Affairs of Russia", *Scientific Digest of the East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, no. 4, pp. 157-161.
- Weber, M. (1990), "Basic Sociological Concepts", Weber, M. *Izbrannye proizvedeniya* [Selected works], Progress, Moscow, Russia.
- Yakovleva, T.A. (2020), "The human capital is a key resource for innovative economy", *Uchenye zapiski Komsomol'skogo-na-Amure gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, vol. 2, no. 2, pp. 144-148.
- Zhilenkova, E.P., Zimonina, O.V. and Budanova, M.V. (2020), "Managing a business career in a student environment as factor in the development of human capital companies", *Regional'nye problemy preobrazovaniya ehkonomiki*, no. 1 (111), pp. 52-59.

### *Информация об авторах*

*Ирина И. Фролова*, кандидат социологических наук, доцент, Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова, Набережные Челны, Россия; 423816, Россия, Набережные Челны, пр. Сююмбике, д. 75; fii@mail.ru

*Светлана К. Арсланова*, кандидат социологических наук, доцент, Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова, Набережные Челны, Россия; 423800, Россия, Набережные Челны, Вахитова, д. 4; ars-sk@mail.ru

### *Information about the authors*

*Irina I. Frolova*, Cand. of Sci. (Sociology), associate professor, Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov, Naberezhnye Chelny, Russia; bld. 75, Syuyumbike Avenue, Naberezhnye Chelny, Russia, 423816; fii@mail.ru

*Svetlana K. Arslanova*, Cand. of Sci. (Sociology), associate professor, Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov, Naberezhnye Chelny, Russia; bld. 4, Vakhitova, Naberezhnye Chelny, Russia, 423800; ars-sk@mail.ru

## Учет фактора инфляции при диверсификации финансовых инвестиций

Анастасия О. Володина

*Государственный университет управления  
Москва, Россия, ao\_volodina@guu.ru*

Марина Б. Траченко

*Государственный университет управления  
Москва, Россия, mb\_trachenko@guu.ru*

*Аннотация.* Результативные портфельные инвестиции опираются на широкий спектр аналитики как макроэкономического уровня, так и отражающей различные стороны деятельности эмитентов. Среди макроэкономических показателей, характеризующих состояние экономики, важную роль играет уровень инфляции. Влияние уровня и динамики инфляции на доходность фондового рынка носит дискуссионный характер, что выявлено авторами статьи в результате изучения исследований целого ряда фондовых рынков в научных трудах зарубежных и российских ученых. Цель проведенного авторами исследования состоит в анализе влияния инфляции на доходность и риск вложений для использования полученных результатов при диверсификации финансовых инвестиций. В настоящей работе проведен анализ 27 основных фондовых индексов стран Америки и Азиатско-Тихоокеанского регионов с 2010 г. по 2024 г. Результаты корреляционного анализа показали, что уровень и динамика инфляции не являются приоритетными факторами, на которые следует ориентироваться при принятии решения об инвестировании в те или иные фондовые инструменты. Авторами отмечено, что вложения в индексы при высокой инфляции и длительном периоде инвестирования может приводить к получению более высокой доходности, но для подтверждения этой гипотезы нужны дальнейшие исследования.

*Ключевые слова:* фондовый рынок, инфляция, доходность, риск, финансовые инвестиции, волатильность

*Для цитирования:* Володина А.О., Траченко М.Б. Учет фактора инфляции при диверсификации финансовых инвестиций // Вестник РГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 83–92. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-83-92

## Taking into account the inflation factor when diversifying financial investments

Anastasia O. Volodina

*State University of Management  
Moscow, Russia, ao\_volodina@guu.ru*

Marina B. Trachenko

*State University of Management  
Moscow, Russia, mb\_trachenko@guu.ru*

*Abstract.* Effective portfolio investments rely on a wide range of analytics, both at the macroeconomic level and reflecting various aspects of the issuers' activities. Among the macroeconomic indicators characterizing the state of the economy, the inflation rate plays an important role. The influence of the level and dynamics of inflation on the stock market return is debatable, which was revealed by the authors of the article as a result of studying the research of a number of stock markets in the scientific works of foreign and Russian scientists. The purpose of the study conducted by the authors is to analyze the impact of inflation on the return and risk of investments in order to use the obtained results in the diversification of financial investments. In this paper, an analysis of 27 major stock indices of the countries of America and the Asia-Pacific regions from 2010 to 2024 was carried out. The results of the correlation analysis showed that the level and dynamics of inflation are not priority factors that should be taken into account when deciding on investing in certain stock instruments. The authors noted that investing in indices during high inflation and a long investment period may lead to higher returns, but further research is needed to confirm this hypothesis.

*Keywords:* stock market, inflation, profitability, risk, financial investments, volatility

*For citation:* Volodina, A.O. and Trachenko, M.B. (2026), "Taking into account the inflation factor when diversifying financial investments", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 1, pp. 83-92, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-83-92

### *Введение*

Многие инвесторы при реализации финансовых инвестиций отдают предпочтение вложениям в индексные инструменты, что позволяет не осуществлять глубокий анализ и постоянный мониторинг отдельных ценных бумаг, а также не отслеживать деятельность эмитента. Фондовые индексы являются индикатором рынка или части рынка в целом и, как правило, хорошо диверсифициро-

ваны по входящим в базу расчета ценным бумагам. Множество исследований посвящено вопросам прогнозирования динамики котировок акций отдельных компаний в зависимости от различных факторов – как внутренних, так и внешних. Однако существенные отклонения в динамике котировок отдельных бумаг за счет обратного движения других может значительно снизить риски инвесторов. При этом, так как фондовые индексы отражают динамику фондовых рынков в целом, влияние макроэкономических показателей отдельных стран является более существенным фактором, нежели результаты фундаментального анализа в разрезе эмитентов. Одним из существенных макроэкономических факторов является уровень инфляции, поскольку несмотря на сравнительно высокую доходность относительно других рынков, при высоком уровне инфляции фактическая выгода инвестора может быть существенно ниже при прочих сопоставимых показателях.

Оценке влияния уровня инфляции на показатели фондовых рынков посвящено множество исследований в научной литературе. Инфляция как значимый фактор характеризуется в исследованиях, посвященных Нью-Йоркской фондовой бирже [Laopodis 2022], индийскому фондовому рынку за период 2008–2023 гг. [Moizz, Akhtar 2024], а также китайскому и американскому, причем для фондового рынка США выявлена существенная двунаправленная связь с инфляцией [Abbas, Wang 2020]. Однако в части направления влияния инфляции результаты исследований расходятся. При изучении динамики фондового индекса и инфляции в Казахстане отмечается сонаправленное движение обоих показателей – при росте инфляции растет фондовый индекс [Мауленов, Оразбек 2024]. Напротив, исследование Джакартского исламского индекса за период 2003–2016 гг. показало, что при росте инфляции данный рынок падает, причем такая динамика показателей наблюдается как на краткосрочных, так и на долгосрочных временных интервалах [Masrizal Sukmana et al. 2021]. Изучение малайзийского фондового рынка показало также отрицательное влияние инфляции на доходность фондового индекса [Mohnot et al. 2024]. Отдельные исследования показывают, что уровень инфляции не оказывает существенного влияния на доходность фондовых индексов. Примером таких результатов является исследование индонезийского фондового рынка за период 1997–2023 гг. [Sia et al. 2025]. В части изучения российского рынка наблюдаются противоречивые результаты, которые демонстрируют как несущественное влияние инфляции на динамику индекса Московской биржи [Катыкина, Романченко 2024], так и, напротив, отмечается отрицательная зависимость рассматриваемых переменных [Волохин, Сырыгин 2025].

Таким образом, уровень и динамика инфляции носит дискуссионный характер в исследованиях, что обуславливает актуальность его изучения в контексте доходности фондовых индексов.

### *Материалы и методы*

В настоящей работе проведен анализ 27 основных фондовых индексов стран Америки и Азиатско-Тихоокеанского регионов. Американский регион представлен показателями фондовых рынков таких стран, как Бразилия, Канада, Колумбия, Мексика, Перу, США, Чили, Эквадор и Ямайка; в границах Азиатско-тихоокеанского региона в свою очередь включены следующие 18 стран: Австралия, Бангладеш, Вьетнам, Гонконг, Индия, Индонезия, Казахстан, Китай, Малайзия, Монголия, Новая Зеландия, Пакистан, Сингапур, Таиланд, Филиппины, Шри-Ланка, Южная Корея и Япония.

Общий период анализа – с 2010 г. по 2024 г.

Показатели, используемые для анализа: инфляция, доходность, стандартное отклонение как мера риска вложений в анализируемые фондовые индексы, а также средние значения и темпы прироста данных показателей.

Значения инфляции по странам опираются на данные Всемирного банка<sup>1</sup>, значения котировок и доходности фондовых индексов – на данные Investing.com<sup>2</sup>.

### *Результаты исследования*

Ключевыми показателями в отношении финансовых инвестиций выступают соотношение риска и доходности, а в целях настоящей работы наряду с этими индикатором рассмотрена инфляция.

По значениям представленных показателей можно отметить, что за 2024 год 9 из 27 анализируемых стран имеют отрицательную доходность, наибольшая доходность наблюдается у Пакистана (на фоне самой высокой инфляции), Казахстана (с учетом невысокой инфляции по выборке, но с самым низким значением риска), Монголии и США. Четкой взаимосвязи между уровнем доходности

---

<sup>1</sup> Инфляция, потребительские цены (годовые %). URL: [https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2024&most\\_recent\\_value\\_desc=true&start=2024&view=bar&year=2024](https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2024&most_recent_value_desc=true&start=2024&view=bar&year=2024) (дата обращения 21 апреля 2025).

<sup>2</sup> Мировые и отраслевые индексы. URL: <https://ru.investing.com/indices/world-indices> (дата обращения 27 апреля 2025).

Таблица 1

Показатели инфляции, доходности и стандартного отклонения по фондовым индексам, %

№ п/п	Страна	Показатели за 2024 год			Средние за анализируемый период		
		Инфляция	Стандартное отклонение	Доходность	Инфляция	Стандартное отклонение	Доходность
1	Австралия	3,16	11,46	6,97	2,68	14,23	3,58
2	Бангладеш	10,47	15,76	-7,26	7,21	23,54	2,64
3	Вьетнам	3,62	13,48	11,93	5,06	17,90	7,54
4	Гонконг	1,73	25,00	19,49	2,67	19,81	0,13
5	Индия	4,95	13,87	8,75	6,46	15,77	11,31
6	Индонезия	1,57	12,65	-3,33	4,03	15,42	7,57
7	Казахстан	4,86	8,65	32,96	8,21	15,79	17,34
8	Китай	0,22	19,63	13,15	2,11	18,76	1,88
9	Малайзия	1,83	9,50	13,02	2,02	9,61	2,52
10	Монголия	6,80	13,15	25,93	8,26	16,61	17,30
11	Новая Зеландия	2,92	11,11	11,39	2,48	16,41	9,88
12	Пакистан	12,63	18,08	78,04	10,53	15,90	20,20
13	Сингапур	2,37	10,36	17,26	2,13	12,23	2,01
14	Таиланд	0,40	11,08	-2,31	1,60	14,35	5,55
15	Филиппины	3,21	15,38	-0,39	3,44	19,13	3,45
16	Шри-Ланка	-0,43	9,19	12,35	8,71	13,58	11,85
17	Южная Корея	2,32	19,30	-10,13	2,08	15,74	3,53
18	Япония	2,74	25,71	19,85	0,86	20,21	10,60
19	Бразилия	4,37	12,86	-9,36	5,87	22,37	5,23
20	Канада	2,38	10,19	18,47	2,31	13,09	5,31
21	Колумбия	6,61	13,29	12,85	4,79	15,90	1,54
22	Мексика	4,72	15,25	-13,72	4,46	15,04	3,16
23	Перу	2,01	12,87	11,56	3,43	15,82	4,44
24	США	2,95	12,63	24,01	2,58	15,90	12,26
25	Чили	4,30	13,50	8,04	4,04	16,02	5,21
26	Эквадор	1,55	55,99	-5,94	2,17	104,95	1,55
27	Ямайка	5,41	14,58	-7,61	6,40	12,58	12,76

Источник: составлено авторами

фондовых индексов и инфляцией не наблюдается, как при высоких значениях инфляции может быть отрицательная доходность (Бангладеш), так и при низких значениях может наблюдаться также отрицательная доходность (Эквадор). По соотношению доходности и стандартного отклонения как меры риска можно сделать вывод, что при наименьших значениях стандартного отклонения наблюдается в большинстве стран положительная доходность. Если рассматривать весь анализируемый период, то можно отметить, что для самых высокодоходных фондовых индексов наблюдаются самые высокие средние значения по инфляции (Пакистан, Казахстан, Монголия, Ямайка, Шри-Ланка и Индия). Исключениями являются США и Япония: на фоне более высокой доходности по отношению к остальным странам и инфляция также показывает невысокие значения в среднем за анализируемый период. Для более глубокого изучения взаимосвязи инфляции и показателей фондовых индексов в динамике авторами был проведен корреляционный анализ.

Таблица 2

Результаты корреляционного анализа доходности, стандартного отклонения и инфляции

№ п/п	Страна	Значения коэффициента корреляции		
		Инфляция / стандартное отклонение	Инфляция / доходность	Стандартное отклонение / доходность
1	Австралия	-0,17	-0,22	-0,49
2	Бангладеш	0,00	-0,28	0,38
3	Вьетнам	0,27	-0,42	-0,58
4	Гонконг	-0,21	-0,12	-0,58
5	Индия	0,36	-0,08	-0,34
6	Индонезия	0,19	0,18	-0,18
7	Казахстан	-0,22	0,19	-0,39
8	Китай	0,08	-0,30	-0,04
9	Малайзия	-0,54	0,01	-0,33
10	Монголия	0,04	-0,17	0,83
11	Новая Зеландия	-0,18	-0,74	0,31
12	Пакистан	0,14	0,27	-0,26
13	Сингапур	-0,13	0,17	-0,65
14	Таиланд	-0,05	0,30	-0,15
15	Филиппины	0,14	-0,19	-0,39
16	Шри-Ланка	0,72	-0,30	0,25
17	Южная Корея	0,31	-0,38	-0,01

Окончание табл. 2

№ п/п	Страна	Значения коэффициента корреляции		
		Инфляция / стандартное отклонение	Инфляция / доходность	Стандартное отклонение / доходность
18	Япония	-0,08	0,14	0,02
19	Бразилия	-0,04	-0,21	-0,05
20	Канада	-0,06	-0,19	-0,34
21	Колумбия	0,08	-0,08	-0,42
22	Мексика	-0,15	-0,05	-0,43
23	Перу	0,31	0,11	-0,11
24	США	0,18	-0,32	-0,46
25	Чили	0,12	0,27	-0,34
26	Эквадор	-0,23	0,15	-0,50
27	Ямайка	-0,49	-0,55	0,32

*Источник:* составлено авторами

Результаты корреляционного анализа показали, что зависимость волатильности фондовых индексов существенно не связана с изменением уровня инфляции, лишь для Шри-Ланки данный показатель равен 0,72, и Малайзии – 0,54. В отношении Малайзии полученные результаты расходятся с эмпирическими итогами предшествующих исследований о существенной и разнонаправленной связи инфляции и доходности, как и о ее значимости в отношении американского фондового рынка. Однако для Новой Зеландии можно говорить о наличии обратной связи между доходностью и инфляцией, и слабой связью для рынка Ямайки. Несмотря на отсутствие существенной связи между рассматриваемыми показателями следует отметить, что за анализируемый период значения корреляции в более, чем 60% являются отрицательными. Данная ситуация может показывать то, что несмотря на необходимость обеспечения роста более высокой доходности для привлечения инвесторов в периоды высоких значений инфляции, уровень спроса на финансовые инструменты не позволяет котировкам расти с должным темпом для обеспечения требуемой доходности. В отношении связи риска и доходности прямая зависимость за анализируемый период характерна лишь для фондового рынка Монголии, обратная – для Сингапура.

## Заклучение

Проведенное исследование позволяет сделать выводы о том, что критерий инфляции при принятии решения об инвестировании в те или иные фондовые инструменты не является первоочередным. Несмотря на очевидное влияние макроэкономических факторов на фондовый рынок, доходность при разных уровнях инфляции может быть как высокой, так и такие инвестиции могут принести инвестору убытки. Однако важно отметить, что такие результаты могут быть использованы при индексных инвестициях, поскольку динамика показателей и отражение на котировках отдельных эмитентов может приводить к сбалансированности итоговых значений доходности и нивелированию резкого как роста, так и падения. Также следует отметить, что при вложениях в индексы высокая инфляция в долгосрочном горизонте инвестирования может приводить к получению более высокой доходности, что важно иметь в виду при формировании портфеля финансовых активов инвестором.

## Литература

---

- Волохин, Сырыгин 2025 – *Волохин Е.А., Сырыгин С.П.* Влияние макроэкономических факторов на систематический риск российского фондового рынка // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2025. Т. 21. № 1. С. 18–28, DOI: 10.22213/2618-9763-2025-1-18-28.
- Катыкина, Романченко 2024 – *Катыкина К.А., Романченко О.В.* Анализ факторов влияния на российский фондовый индекс (на примере индекса Мосбиржи) // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14. № 6. С. 120–131, DOI: 10.21869/2223-1552-2024-14-6-120-131.
- Мауленов, Оразбек 2024 – *Мауленов А.О., Оразбек Е.* Оценка влияния внутренних и внешних факторов на казахстанский фондовый рынок // Central Asian Economic Review. 2024. № 6 (159). С. 241–253, DOI: 10.52821/2789-4401-2024-6-241-253.
- Abbas, Wang 2020 – *Abbas G., Wang S.* Does macroeconomic uncertainty really matter in predicting stock market behavior? A comparative study on China and USA // China Finance Review International. 2020. Vol. 10. No. 4. P. 393–427. <https://doi.org/10.1108/CFRI-06-2019-0077>.
- Laopodis 2022 – *Laopodis N.T.* Global risk factors of NYSE-and NASDAQ-listed shipping companies' stock returns // Maritime Business Review. 2022. Vol. 7. No. 2. P. 90–108. <https://doi.org/10.1108/MABR-09-2020-0059>.
- Masrizal Sukmana et al. 2021 – *Masrizal Sukmana, R., Al Mustofa M.U., Herianingrum S.* Can country risks predict Islamic stock index? Evidence from Indonesia // Journal of Islamic Accounting and Business Research. 2021. Vol. 12. No. 7. P. 1000–1014. <https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2020-0127>.

- Mohnot et al. 2024 – Mohnot R., Banerjee A., Ballaj H., Sarker T. Re-examining asymmetric dynamics in the relationship between macroeconomic variables and stock market indices: empirical evidence from Malaysia // *Journal of Risk Finance*. Vol. 25. No. 1. P. 19–34. <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2023-0216>.
- Moizz and Akhtar 2024 – Moizz A., Akhtar S.M.J. Dynamic linkages between the monetary policy variables and stock market in the presence of structural breaks: evidence from India // *Asian Journal of Economics and Banking*. 2024. Vol. 8. No. 3. P. 391–411. <https://doi.org/10.1108/AJEB-01-2024-0005>.
- Sia et al. 2025 – Sia P.-C., Puah C.-H., Leong C.-M., Yii K.-J., Tang M.M.-J. Does inflation or interest rate matter to Indonesian stock prices? An asymmetric approach // *Journal of Economics and Development*. 2025. Vol. 27. No. 1. P. 72–86. <https://doi.org/10.1108/JED-07-2024-0239>.

## References

---

- Abbas, G. and Wang, S. (2020), “Does macroeconomic uncertainty really matter in predicting stock market behavior? A comparative study on China and USA”, *China Finance Review International*, vol. 10, no. 4, pp. 393–427, <https://doi.org/10.1108/CFRI-06-2019-0077>.
- Katykina, K.A. and Romanchenko, O.V. (2024), “Analysis of factors influencing the Russian stock index (using the example of the Moscow stock exchange index)”, *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Series: Economics. Sociology. Management*, vol. 14, no. 6, pp. 120–131, DOI: 10.21869/2223-1552-2024-14-6-120-131.
- Laopodis, N.T. (2022), “Global risk factors of NYSE- and NASDAQ-listed shipping companies’ stock returns”, *Maritime Business Review*, vol. 7, no. 2, pp. 90–108, <https://doi.org/10.1108/MABR-09-2020-0059>.
- Masrizal, Sukmana, R., Al Mustofa, M.U. and Herianingrum, S. (2021), “Can country risks predict Islamic stock index? Evidence from Indonesia”, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, vol. 12, no. 7, pp. 1000–1014, <https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2020-0127>.
- Maulenov, A.O. and Orazbek, E. (2024), “Assessment of the influence of internal and external factors on the Kazakhstan stock market”, *Central Asian Economic Review*, no. 6 (159), pp. 241–253, DOI: 10.52821/2789-4401-2024-6-241-253.
- Mohnot, R., Banerjee, A., Ballaj, H. and Sarker, T. (2024), “Re-examining asymmetric dynamics in the relationship between macroeconomic variables and stock market indices: empirical evidence from Malaysia”, *Journal of Risk Finance*, vol. 25, no. 1, pp. 19–34, <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2023-0216>.
- Moizz, A. and Akhtar, S.M.J. (2024), “Dynamic linkages between the monetary policy variables and stock market in the presence of structural breaks: evidence from India”, *Asian Journal of Economics and Banking*, vol. 8, no. 3, pp. 391–411, <https://doi.org/10.1108/AJEB-01-2024-0005>.
- Sia, P.-C., Puah, C.-H., Leong, C.-M., Yii, K.-J. and Tang, M.M.-J. (2025), “Does inflation or interest rate matter to Indonesian stock prices? An asymmetric approach”, *Journal of Economics and Development*, vol. 27, no. 1, pp. 72–86, <https://doi.org/10.1108/JED-07-2024-0239>.
- Volokhin, E.A. and Strygin, S.P. (2025), “The impact of macroeconomic factors on the systematic risk of the Russian stock market”, *Sotsial’no-ehkonomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika*, vol. 21, no. 1, pp. 18–28, DOI 10.22213/2618-9763-2025-1-18-28.

*Информация об авторах*

*Анастасия О. Володина*, кандидат экономических наук, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; ao\_volodina@guu.ru

*Марина Б. Траченко*, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; mb\_trachenko@guu.ru

*Information about the authors*

*Anastasia O. Volodina*, Cand. of Sci. (Economics), State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; ao\_volodina@guu.ru

*Marina B. Trachenko*, Dr. of Sci. (Economics), professor, State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; mb\_trachenko@guu.ru

## Факторы устойчивого развития региона в условиях санкционных ограничений

Надежда Н. Жилина

*Российский университет кооперации  
Мытищи, Россия, zhadnik@inbox.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена выявлению основных барьеров для развития нефтегазового комплекса Республики Татарстан. В статье на основе анализа рисков были предложены меры государственной поддержки, способствующие стабилизации отрасли.

Научное исследование поднимает вопросы развития регионально-нефтегазового комплекса в условиях санкционных ограничений. Текущее состояние мирового нефтегазового комплекса можно охарактеризовать глобальными структурными сдвигами, возрастанием конкуренции и образованием новых альянсов. Энергетический кризис, обусловленный множеством макроэкономических и геополитических предпосылок приводит к изменению глобальных государственных стратегий, что обосновывает необходимость изучения теоретико-методологических основ государственного регулирования отрасли в целях выработки обоснованных управленческих решений.

Внимание общественности и научного сообщества к проблемам обеспечения устойчивого развития как на национальном, так и на региональном уровне объясняется текущими экономическими реалиями, требующими адекватного реагирования и встраивания в общие тенденции и социально-экономические процессы. Неминуемый разрыв между наукой и практикой обостряется в условиях неопределенности среды и трансформационных процессов в мировой экономике. Возникающие барьеры и ограничения на внешних и внутренних рынках обостряют системные проблемы и формируют новые, требующие выработки рациональных отраслевых и региональных стратегий, требующих не только прямого государственного администрирования, но и выработки инструментов, индикаторов и критериев, позволяющих реализовать, проконтролировать и оценить результативность реализуемых мероприятий.

*Ключевые слова:* региональное экономическое развитие, регион, санкционные ограничения, устойчивое развитие, технологический уклад, инновационные проекты, экономика региона

*Для цитирования:* Жилина Н.Н. Факторы устойчивого развития региона в условиях санкционных ограничений // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 93–105. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-93-105

## Factors of sustainable development of the region in the context of sanctions restrictions

Nadezhda N. Zhilina

*Russian University of Cooperation  
Mytishchi, Russia, znadnik@inbox.ru*

*Abstract.* The article is devoted to identifying the main barriers to the development of the oil and gas complex of the Republic of Tatarstan. Based on risk analysis, the article proposed measures of state support that contribute to the stabilization of the industry.

The scientific study raises issues of development of the regional oil and gas complex in the context of sanctions. The current state of the world oil and gas complex can be characterized by global structural shifts, increasing competition and the formation of new alliances. The energy crisis, caused by many macroeconomic and geopolitical prerequisites, leads to a change in global government strategies, which justifies the need to study the theoretical and methodological foundations of state regulation of the industry in order to develop sound management decisions.

The attention of the public and the scientific community to the problems of ensuring sustainable development at both the national and regional levels is explained by the current economic realities that require an adequate response and integration into general trends and socio-economic processes. The inevitable gap between science and practice is exacerbated in the face of environmental uncertainty and transformation processes in the global economy. Emerging barriers and restrictions in external and internal markets exacerbate systemic problems and form new ones that require the development of rational sectoral and regional strategies, requiring not only direct government administration, but also the development of tools, indicators and criteria that allow for the implementation, control and evaluation of the effectiveness of the measures being implemented.

*Keywords:* regional economic development, region, sanctions restrictions, sustainable development, technological structure, innovative projects, regional economy

*For citation:* Zhilina, N.N. (2026), "Factors of sustainable development of the region in the context of sanctions restrictions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no 1, pp. 93-105, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-93-105

Нефтегазовый комплекс является значимой отраслью, способствующей обеспечению энергетической и экономической безопасности государства. Анализ концептуальных положений, проведенной в работе, позволил систематизировать взгляды на государственное регулирование нефтегазового комплекса прийти к выводу о необходимости применения институционального подхода

к теоретико-методологической базе регулирования как наиболее комплексному подходу, учитывающему реалии современной экономики, ее риски и санкционные ограничения.

Государственное регулирование нефтегазовым комплексом, ориентированное на достижение стратегических конкурентных преимуществ, позволяет обеспечить более эффективное использование ресурсов отрасли. Институциональная концепция государственного управления нефтегазовым комплексом интегрирует в себе инструментарий административного и корпоративного уровня, позволяя обеспечить согласование внутренних интересов компаний и стратегических целей национальной экономики. Нефтегазовый сектор российской экономики в период высокого санкционного давления крайне уязвим и требует выработки инструментов, контролирующего соблюдение формализованных регуляторов отрасли в мировой энергетике [Воронина 2017].

Текущее состояние мирового нефтегазового комплекса можно охарактеризовать глобальными структурными сдвигами, возрастанием конкуренции и образованием новых альянсов. Энергетический кризис, обусловленный множеством макроэкономических и геополитических предпосылок, приводит к изменению глобальных государственных стратегий. Нарушение мирового топливно-энергетического баланса, инновационный характер трансформации отрасли, ориентирование на декарбонизацию, рост конкуренции со стороны альтернативных источников энергии требует качественно новых регуляторов и организационно-экономических механизмов.

Факторами обеспечения устойчивого роста нефтегазового комплекса Республики Татарстан являются: производственные мощности, производственные технологии, трудовые и производственные ресурсы. Вместе с тем совокупность внешних угроз, стоящих перед отраслью, обусловленных воздействием санкционных ограничений, обостряет проблемы, стоящие перед формированием, обновлением и рациональным использованием производственных мощностей отрасли. Собственное производство оборудования требует быстрого обновления, в условиях санкционных ограничений вопрос становится все более острым и создание новых логистических каналов [Макарова 2019].

Санкционные ограничения в совокупности со стратегическими решениями ОПЕК+ об увеличении квот на объемы суточной добычи, создают дополнительные угрозы нефтегазовому комплексу России, снижается доля на мировом рынке из-за эмбарго стран ЕС; возникают риски связанные с барьерами из-за санкций ЕС, введенных на финансовые услуги, связанные с торговлей нефтью из

России, включая страхование, перестрахование и финансирование грузов и судов, затрудняют переориентацию данных поставок на другие рынки [Löhr et al. 2022]. Введение потолка цен на российскую нефть и вышеуказанные сложности перехода на иные рынки сбыта нефтегазового сырья могут случить причинами снижения экспортных доходов и отрицательно сказаться на результативности финансово-хозяйственной деятельности нефтегазового комплекса РФ. Наложённые, а также потенциальные будущие санкции и независимые корпоративные действия относительно российской нефти и нефтепродуктов и продолжительность их действия существенное влияние оказывают на волатильность цен на нефтегазовое сырьё на мировом рынке.

Концепция государственного управления нефтегазовым комплексом, основанная на системно-функциональном подходе охватывает предполагает применение административных (прямых) и экономических (косвенных) методов, являющиеся мерами централизованного воздействия.

В нефтегазовом комплексе наблюдается преобладание прямых регуляторов со стороны государства. Это обосновывается высокой значимостью для экономики России доходов, формируемых в нефтегазовой сфере. Со стороны государства регламентируются плановые значения добычи углеводородного сырья, осуществляется прямой контроллинг над ценами и т. д. Наблюдаемые в практике государственного управления приемы характеризуют синтез кейнсианского и неоклассических концепций. Беспрецедентные экономические условия санкционного периода, сопряженного с мировой тенденцией к энергетическому переходу, привели к формированию комплексной концепции, включающей не только классические подходу государственного управления, но и новые институциональные идеи.

Многочисленные исследования в области тенденций развития нефтегазового комплекса [Баженов 2024] обосновывают необходимость совершенствования законодательной базы государственного регулирования, особенного внимания требует контролирование выполнение международных соглашений, соблюдения договоров, обеспечение энергетической безопасности. Протекционизм ряда государств актуализирует ужесточение национальной государственной политики регулирования нефтегазового комплекса.

Механизм госрегулирования нефтегазового комплекса включает:

1) блок планирования в механизме государственного регулирования нефтегазового комплекса включает в себя энергетические программы федерального и регионального уровня, а также

институциональных регуляторов, функциональными задачами которых является разработка вышеуказанных программ;

2) блок регулирования направлен на выработку мероприятий прямого и косвенного воздействия для участников нефтегазового сектора;

3) блок контроля и корректировки своей целью имеет реализацию мер направленных на обеспечение баланса и устойчивости не только нефтегазового комплекса, но и всей национальной экономики.

Капиталоемкость нефтегазового комплекса и необходимость повышения инновационно-инвестиционной активности в условиях санкционного давления в целях развития импортозамещающих технологий и производств требует поиска дополнительного финансирования. Вместе с тем доступность дешевых долгосрочных кредитов ограничена, что в очередной раз доказывает высокую значимость государственного регулирования нефтегазового комплекса.

Результативность государственного управления нефтегазовым комплексом во многом определяется эффективностью реализуемых мероприятий по сглаживанию внутренних противоречий в отрасли и затрагивающих национальные интересы. Чем успешнее преодолеваются внутренние проблемы, тем крепче позиции на мировой арене.

Государственное регулирование нефтегазовым комплексом, ориентированное на достижение стратегических конкурентных преимуществ, позволяет обеспечить более эффективное использование ресурсов отрасли.

Институциональная концепция государственного управления нефтегазовым комплексом интегрирует в себе инструментарий административного и корпоративного уровня, позволяя обеспечить согласование внутренних интересов компаний и стратегических целей национальной экономики.

Нефтегазовый сектор российской экономики в период высокого санкционного давления крайне уязвим и требует выработки инструментов, контролирующих соблюдение формализованных регуляторов отрасли в мировой энергетике.

На результативность механизма государственного регулирования нефтегазового комплекса воздействует множество факторов. Так, высокий ресурсный потенциал нефтегазового комплекса отдельных стран дает им определенные преимущества на мировом рынке, в то же время страны, не имеющие собственных запасов углеводородов, находятся в высокой зависимости от стран-экспортеров. Фискальная политика отдельных государств и поли-

тика международных организаций стран-экспортеров углеводородов воздействует на мировой энергетический рынок.

Множественность институциональных методов, форм и инструментов государственного управления нефтегазовым комплексом актуализирует задачу их структуризации повышения эффективности применения.

В научной работе проведена подготовка и обработка данных с помощью наблюдения, сравнения, трендового и диагностического анализа. Монографический метод позволил систематизировать и структурировать полученные результаты. Благодаря статистическому анализу выявлены тенденции и закономерности развития отрасли. Эмпирические данные способствовали подтверждению гипотез авторов.

Обострение геополитической обстановки на мировой арене поставило российскую экономику перед беспрецедентными вызовами. Политика стран ЕС и США, концентрированно направленная на ослабление экономических позиций России, сформировала неблагоприятную среду для развития нефтегазового сектора страны, более того совокупность санкционных мер заложила устойчивый тренд на дестабилизацию отрасли [Vakhitov et al. 2022].

Наибольшее влияние на российскую экономику оказали следующие меры:

1) замораживание российских активов с перспективой дальнейшей конфискации в пользу украинской экономики общей суммой более 300 млрд долл. США;

2) рост многоуровневого санкционного давления, направленного не только непосредственно на Россию и партнеров;

3) ограничения в отношении платежных систем приводят к возникновению финансовых и банковских рисков, влияющих на финансовые операции нефтегазового комплекса, увеличивают транзакционные издержки, что дестабилизирует финансовое положение отрасли;

4) сбой логистических каналов, квотирование на энергоносители, умышленное разрушение объектов инфраструктуры – трубопровода «Северный поток»;

5) санкционные ограничения в области оборудования и технологий;

6) разрушение традиционных внешнеторговых связей, барьеры в импортной и экспортной политике санкции в сфере таможенных регуляторов, формирование новых торговых режимов, рост санкционных барьеров благоприятному развитию международного рынка энергоносителей.

Потеря зарубежных компаний-инвесторов, уход зарубежных производителей с российского рынка повысит экономическую напряженность и нарастание кризисных тенденций. Статистика центра статистических инициатив демонстрирует отрицательную динамику показателей с 2022 г. Уход компаний с рынка, ограничение деятельности, продажа и ликвидация активов создали определенные трудности отрасли, увеличив производственные риски, риск возникновения простоев снижения качества из-за риска потери высокотехнологического оборудования для производства. Наиболее остро перечисленные проблемы проявили себя в 2022 г. Вместе с тем грамотные управленческие решения способствуют оценивать текущую ситуацию в отрасли как возможность увидеть слабые позиции и направить усилия для их преодоления, стабилизации положения и качественной трансформации отрасли [Косунов 2022].

Вместе с тем последствия принимаемых со стороны стран-участниц ЕС и США мер по ослаблению экономики Российской Федерации оказались менее проблемными, чем ожидали инициаторы санкционных мер. Разработанная антикризисная политика и реализуемые в 2022 г. меры сдержали прогнозируемый обвал экономики. Топливо-энергетический комплекс как Республики Татарстан, так и России в целом по официальным статистическим показателям продемонстрировал более высокую устойчивость к внешнему воздействию, не оправдав ожидания инициаторов санкционных мер. Снижение активности в отрасли наблюдается, но падения демонстрируют умеренный темп снижения. Предварительная оценка данных 2024 г. свидетельствует о сохранении устойчивого развития флагманов регионального развития, несмотря на сложности текущего экономического положения, высоких рисков и неопределенности среды. Устойчивость отрасли во многом является результатом планомерной, действенной политики государства, которая предполагает комплексную систему мер поддержки, имеющую цель минимизировать риски и компенсировать потери на внешних рынках из-за воздействия санкционных ограничений.

Выявлены наиболее действенные мероприятия, обеспечивающие стабилизацию топливо-энергетического комплекса и нивелирующих воздействие санкционных ограничений:

- 1) государственная политика переориентации внешнеторговых связей, а также адаптации механизмов внешнеторговых поставок и платежных операций к новым санкционным условиям. Благодаря комплексным мерам, направленным на поиск и заключение новых торговых сделок, стране удалось не только удержать, но и увеличить активное сальдо платежного баланса по текущим операциям (по предварительным оценкам за 9 месяцев 2022 г. торговое сальдо

превысило 2021 год в два раза). Рост положительного денежного потока был обусловлен успешной антикризисной стратегией государства и сокращением импорта в страну;

2) государственные меры по поддержке нефтегазового комплекса, перерабатывающей промышленности и производства (в первую очередь ОПК) позволили выйти на умеренный рост. Объем добычи полезных ископаемых в реальном выражении увеличился на 1,9%, производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях – на 21,5%, производство компьютеров, электронных и оптических изделий – на 4,6%, производство готовых металлических изделий – на 3,5%. Отрицательную динамику демонстрировали автопромышленность, производство электроники, текстиля и деревопереработка. Слабость данных отраслей обусловлено технологическим отставанием, что требует системных решений от государства, способствующих созданию условий для импортозамещения. Помимо ухода с российского рынка иностранных компаний-поставщиков технологий, оборудования и комплектующих в вышеуказанные отрасли, причиной спада стало сокращение экспорта. В результате расторжения контрактов с европейскими потребителями наблюдалось сокращение объема заказов и следовательно темпы производственной деятельности упали;

3) инфляционные риски, возникающие в результате воздействия санкционных мер, озвучиваемые в официальных источниках, были смягчены мерами поддержки от государства. Ожидаемый эффект существенного падения благосостояния населения в Российской Федерации оказался умеренным, реальный же уровень инфляции сопоставим со средними показателями в странах ЕС, что доказывает негативное воздействие санкций и на страны, их устанавливающие.

Для антикризисной государственной политики обоснованными мерами стабилизации внешнеэкономической политики является ускоренная трансформация торгового оборота и переориентация инвестиционного взаимодействия на страны с развивающимися рынками. Перспективными в этом контексте становятся страны Азиатского континента.

Санкционное давление на российскую экономику обострило вопросы энергетической безопасности, ее правового обеспечения на национальном и международном уровнях. В связи с этим актуализируется закрепление организационно-правового обеспечения мер энергетической и экономической безопасности в рамках выработки государственной политики. Политика развития нефтегазового комплекса России комплексный пакет регуляторов, предполагающих закрепление концепций, определение приоритетов,

а также выстраивание баланса между национальным и международным регулированием [Чугаева 2023].

Одной из мер государственного управления нефтегазовым комплексом, направленных на технологический прорыв, завоевание новых рынков и обеспечение устойчивого развития в долгосрочной перспективе, является инновационное регулирование посредством принятия Распоряжения Правительства РФ от 28 декабря 2021 г. № 3924-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации топливно-энергетического комплекса».

Данный документ закрепляет процесс цифровой трансформации отрасли до 2030 г., содержит обоснование и перечень мероприятий, способствующих внедрению цифровых технологий: большие данные, нейротехнологии и искусственный интеллект, компоненты робототехники и сенсорики, технологии беспроводной связи. Указанный выше документ закладывает механизм привлечения инвестиций в создание отечественных решений посредством правового государственного регулирования, льгот и государственных гарантий. Государственное регулирование нефтегазового комплекса через нормативно-правовые разграничения, инструменты стимулирования, гражданские институты способствует:

- созданию качественно новых национальных бизнес-процессов, гарантирующих устойчивость развития в долгосрочной перспективе и безопасность отраслевой инфраструктуры через закрепление различных форм собственности на материальные и нематериальные активы;
- повышению привлекательности капиталоемкого бизнеса с длительным сроком окупаемости, путем поддержки интеллектуальных ресурсов и формирования устойчивых конкурентных преимуществ;
- формированию высококвалифицированного человеческого капитала через реализацию государственных программ и стимулирование развития программ повышения цифровой грамотности;
- интеграции в нефтегазовом комплексе смежных отраслей, через реализацию экосистемного подхода, что обеспечит рост нефтегазовых доходов бюджета через повышение результативности хозяйственной деятельности;
- кооперации международной цифровой индустрии с национальной инфраструктурой разработки национальных продуктов в целях обеспечения импортонезависимости [Савченко, Сидорова 2023].

Для стабилизации нефтегазового комплекса заключение контрактов с КНР, Индией, Турцией позволит сформировать но-

вые каналы сбыта углеводородного сырья и нефтегазовой продукции, что увеличит приток инвестиций в страны и создаст новые международные цепочки добавленной стоимости. Активизация торговых отношений со странами-участницами АСЕАН и КНР способствует привлечению в страну финансовых ресурсов, росту инвестиционной активности, активизации экспортных сделок за счет ухода платежных операций от санкционного давления [Табатадзе 2023].

Сотрудничество с Латинской Америкой, странами Африки дает рост экспорта и выстраивание новой картины внешнеэкономических операций, от сырья до среднетехнологичной торговли, а в долгосрочной перспективе стимул к развитию отечественного производства и торговле востребованными товарами [Gutberlet et al. 2023].

Потенциал развития сотрудничества в восточном направлении требует создания новой экспортной инфраструктуры, активных действий государства в вопросах заключения партнерских соглашений, введения в хозяйственный оборот протоколов таможенных соглашений, условий транспортировки нефтегазового сырья и продукции переработки.

Необходима выработка комплекса решений, направленных на преодоление рисков вторичных санкций для азиатских партнеров, мотивация со стороны России на преодоление подобных рисков, осознанное перераспределение их между участниками торговых отношений в области международных цепочек создания добавленной стоимости высокотехнологичной продукции.

Комплексная антикризисная политика государства в отношении трансформации мировой экономики через формирование новых рынков сбыта позволит наращивать деловую активность нефтегазового комплекса, ориентируясь не только на собственные национальные экономические интересы, но и на национальные интересы новых партнеров. Устранение соответствующих препятствий требует как дополнительных инвестиционных затрат, так и наращивания усилий в сфере российской экономической дипломатии. В целях защиты национальных экономических интересов России необходимы уточнение правового статуса российских энергетических компаний и выработка со стороны государства многоаспектных форм поддержки.

*Литература*

---

- Баженов 2024 – *Баженов С.И.* Технологический суверенитет на основе устойчивого развития региона // Финансовый бизнес. 2024. № 8 (254). С. 11–16. EDN FXPXPN.
- Воронина 2017 – *Воронина Н.В.* Мировой топливно-энергетический комплекс: современное состояние и тенденции развития // Финансы и кредит. 2017. № 8. С. 70–76.
- Косумов 2022 – *Косумов А.А.* Формирование общего рынка нефти ЕАЭС // Молодой ученый. 2022. № 27 (422). С. 94–98.
- Макарова и др. 2019 – *Макарова Е.С., Наширванова Я.Ф., Гатина Э.А.* Формирование модели управления развитием инновационного потенциала региональных экономических систем // Научное обозрение: теория и практика. 2019. Т. 9. № 12 (68). С. 1844–1853. DOI: 10.35679/2226-0226-2019-9-12-1844-1853.
- Савченко, Сидорова 2023 – *Савченко И.И., Сидорова Н.Г.* Методологический подход к вопросу о соотношении рационального и эффективного использования ресурсов топливно-энергетического комплекса // Проблемы современной экономики. 2023. № 4. С. 233–234.
- Табатадзе 2023 – *Табатадзе Г.Н.* Императивы бюджетной политики регионов в условиях преодоления санкционных ограничений // Укрепление финансового суверенитета в условиях современных вызовов и угроз: от повышения уровня финансовой грамотности к обеспечению финансовой безопасности государства: Материалы Междунар. научно-практич. конф. Ростов н/Д., 14 июня 2023 г. Ростов н/Д.: РИНХ, 2023. С. 120–123. EDN KEAEUA.
- Чугаева 2023 – *Чугаева Ю.А.* Противодействие угрозам и рискам устойчивого развития нефтегазовой отрасли как стратегическое направление обеспечения экономической безопасности РФ // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 45 (1). С. 303–309.
- Gutberlet et al. 2023 – *Gutberlet M., Preuss L., Thorpe A.* Macro level matters: Advancing circular economy in different business systems within Europe // Ecological Economics. 2023. Vol. 211. 107858, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107858>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800923001210> (дата обращения: 10.10.2025).
- Löhr et al. 2022 – *Löhr M., Chleba C., Mattes J.* From institutional work to transition work: Actors creating, maintaining and disrupting transition processes // Environmental Innovation and Societal Transitions. 2022. Vol. 42. P. 251–267.
- Vakhitov et al. 2022 – *Vakhitov D.R., Uryadnikova M.V., Nashirvanova Y.F., Makarova E.S., Kirillova L.G.* Environmental Aspects of the Industrial Policy of Modern Municipalities // Cooperation and Sustainable Development: Conference proceedings, Moscow, 15–16 декабря 2020 г. Vol. 245. Cham: Springer Nature Switzerland, 2022. P. 1387–1393. DOI: 10.1007/978-3-030-77000-6\_161.

## References

---

- Bazhenov, S.I. (2024), "Technological sovereignty based on sustainable development of the region", *Financial Business*, no. 8 (254), pp. 11-16.
- Chugaeva, Yu.A. (2023), "Counteracting threats and risks of sustainable development of the oil and gas industry as a strategic direction for ensuring economic security of the Russian Federation", *Natural Sciences and Humanities*, no 45 (1), pp. 303-309.
- Gutberlet, M., Preuss, L. and Thorpe, A. (2023), "Macro level matters: Advancing circular economy in different business systems within Europe", *Ecological Economics*, vol. 211, 107858, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107858>.
- Kosumov, A.A. (2022), "Formation of a common oil market of the EAEU", *Young scientist*, no. 27 (422), pp. 94-98, available at: <https://moluch.ru/archive/422/93919> (Accessed 10 October 2025).
- Löhr, M., Chlebna, C. and Mattes, J. (2022), "From institutional work to transition work: Actors creating, maintaining and disrupting transition processes", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 42, pp. 251-267, <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.12.005> (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422421001325>).
- Makarova, E.S. (2019), "Formation of a model for managing the development of innovative potential of regional economic systems", *Science Review*, vol. 9, no. 12 (68), pp. 1844-1853, DOI: 10.35679/2226-0226-2019-9-12-1844-1853.
- Savchenko, I.I. and Sidorova, N.G. (2023), "Methodological approach to the issue of the relationship between rational and efficient use of resources of the fuel and energy complex", *Problems of Modern Economy*, no. 4, pp. 233-334.
- Tabatadze, G.N. (2023), "Imperatives of the budget policy of regions in the context of overcoming sanctions restrictions", *Ukreplenie finansovogo suvereniteta v usloviyakh sovremennykh vyzovov i ugroz: ot povysheniya urovnya finansovoi gramotnosti k obespecheniyu finansovoi bezopasnosti gosudarstva: Materialy Mezhdunar. nauchno-praktich. konf. Rostov n/D., 14 iyunya 2023 g.* [Strengthening financial sovereignty in the context of modern challenges and threats: from increasing the level of financial literacy to ensuring the financial security of the state Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Rostov-on-Don, June 14, 2023], *RINKH*, Rostov-on-Don, Russia, pp. 120-123, EDN KEAEUA.
- Vakhitov, D.R., Uryadnikova, M.V., Nashirvanova, Y.F., Makarova, E.S. and Kirillova, L.G. (2022), "Environmental aspects of the industrial policy of modern municipalities", *Cooperation and Sustainable Development, Conference proceedings, Moscow, December 15–16, 2020*, vol. 245, Springer Nature, Cham, Switzerland, pp. 1387-1393, DOI: 10.1007/978-3-030-77000-6\_161.
- Voronina, N.V. (2017), "World fuel and energy complex: current state and development trends", *Finance and Credit*, no. 8, pp. 70-76.

*Информация об авторе*

*Надежда Н. Жилина*, кандидат экономических наук, доцент, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия; 141014, Россия, Московская область, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 12/30; znadnik@inbox.ru

*Information about the author*

*Nadezhda N. Zhilina*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia; bld. 12/30, Vera Voloshina Street, Mytishchi, Moscow region, Russia, 141014; znadnik@inbox.ru

Потенциал интенсификации  
системы разделения труда  
в условиях интеллектуализации  
российской экономики: системный аспект

Андрей Б. Ильин

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, ilin.ab@rggu.ru*

Сергей А. Батищев

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

*Аннотация.* В статье представлена первичная системная интерпретация российской системы разделения труда как иерархической системы. В исследовании использовались результаты природного моделирования, позволившие выявить онтологические свойства обычной и иерархической систем и по-новому взглянуть на интерпретацию и конструирование сложных иерархических систем. В качестве значимых системных особенностей российской системы разделения труда выделены: ее структурная рыхлость как целого, жесткость ее отдельных структур в меняющемся контексте, неизбежная вторичность отдельных работников и целых групп. Ключевая мысль, сформулированная авторами, состоит в том, что в условиях интеллектуализации российской экономики для обеспечения качественно нового уровня эффективности российской системы разделения труда и государственного управления возможна системная интенсификация системы разделения труда, одним из элементов которой может стать введение в нее систем ИИ для замещения людей на нижнем уровне иерархической структуры, на который вытесняется вторичность с верхних уровней.

*Ключевые слова:* система разделения труда, государственное управление, интеллектуализация, системная интерпретация, иерархическая система, системная интенсификация

*Для цитирования:* Ильин А.Б., Батищев С.А. Потенциал интенсификации системы разделения труда в условиях интеллектуализации российской экономики: системный аспект // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 106–123. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-106-123

## The potential for intensification of the division of labor system in the context of the intellectualization of the Russian economy: a systemic aspect

Andrei B. Il'in

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, ilin.ab@rggu.ru*

Sergey A. Batishchev

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

*Abstract.* The article presents the primary systemic interpretation of the Russian system of division of labor as a hierarchical system. The study used the results of natural modeling, which allowed us to identify ontological properties of ordinary and hierarchical systems and to take a new look at the interpretation and design of complex hierarchical systems. The significant systemic features of the Russian system of division of labor are identified as follows: its structural looseness as a whole, the rigidity of its individual structures in a changing context, and the inevitable secondary character of individual workers and entire groups. The key idea formulated by the authors is that in the conditions of intellectualization of the Russian economy to ensure a qualitatively new level of efficiency of the Russian system of division of labor and public administration, a systemic intensification of the system of division of labor is possible, one of the elements of which can be the introduction of AI systems to replace people at the lower level of the hierarchical structure, to which the secondary nature is displaced from the upper levels.

*Keywords:* division of labor system, public administration, intellectualization, system interpretation, hierarchical system, system intensification

*For citation:* Il'in, A.B. and Batishchev S.A. (2026), "The potential for intensification of the division of labor system in the context of the intellectualization of the Russian economy: a systemic aspect", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 1, pp. 106-123, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-106-123

### Введение

Наука и технологии в области искусственного интеллекта (далее – ИИ) активно развиваются и оказывают значительное влияние на российскую экономику, повышая эффективность ее ключевых секторов и способствуя их переходу на новый уровень развития. Ожидается, что в условиях стремительного роста количества сложных и слабоструктурированных проблем применение техно-

логий ИИ в сфере государственного управления поможет упорядочить управленческую деятельность и систему государственного управления в целом. Рассмотрение технологий ИИ как эмерджентных с необходимостью ставит вопрос о получении эмерджентности в результате объединения систем ИИ и системы принятия управленческих решений (далее – СПУР) органов государственной власти. Актуальными становятся соответствующие системно-теоретические исследования.

Специфика сложного объекта не исчерпывается особенностями составляющих его элементов, связей и отношений между ними – она может корениться в характере зависимости объекта от более широких систем, элементами которых он является. СПУР органов государственной власти является частью системы органов государственной власти, которая, в свою очередь, является частью российской системы разделения труда (далее – СРТ).

П.Г. Щедровицкий и Ю.В. Кузнецов [Щедровицкий, Кузнецов 2014] проанализировали литературу о разделении труда с античных времен до XX в. и пришли к выводу о периферийной роли понятия «разделение труда» в экономической науке и об отсутствии интереса к нему. По их мнению, при всей значимости динамических процессов углубления разделения труда, по своей логической структуре и эпистемологическим основаниям неоклассический мейнстрим, центром которого является общая теория равновесия, не может интегрировать в себя феномен разделения труда [Щедровицкий, Кузнецов 2014, с. 61], необходимо переосмысливание понятия «разделение труда» и включение его в экономическую теорию в новом качестве.

В современной научной литературе о разделении труда (О.В. Будзинская, М.В. Ларионова, А.В. Широкова, О.Ю. Анциферова, А.Н. Демьяненко и др.) сохраняется отмеченное Щедровицким и Кузнецовым смешение терминов «разделение труда» и «специализация»; рассматриваемые разновидности разделения труда не покрывают всю совокупность явлений, описываемых этим термином; наибольшее внимание уделяется международному разделению труда.

Целью настоящего исследования стала системная интерпретация российской системы разделения труда как иерархической системы.

Методологическую основу составили принцип метасистемного подхода как реализация общесистемного принципа системности в системных исследованиях, а также принцип системного подхода.

Теоретической основой стали фундаментальные положения экономической теории, общей теории систем, теории социальных

систем и системного анализа, труды философов и ведущих отечественных и зарубежных ученых в области экономической науки и системных исследований.

### *Ограничения системных представлений*

Современные системные представления имеют философские корни. Сначала системное осмысливалось последовательно Б. Спинозой (1632–1677), Г.В. Лейбницем (1646–1716) и И. Кантом (1724–1804). Преодолевая друг друга, философы постигали основные атрибуты системы: ее целостность (единство Бога и природы Спинозы), наличие в системе у каждого элемента в отдельности общего онтологического свойства (монады Лейбница) и главное для любой системы – ее системный эффект (трансцендентальный разум Канта).

На следующем этапе уже параллельно системное осмысливали И.Г. Фихте (1762–1814), Ф.В.Й. Шеллинг (1775–1854) и Г.В.Ф. Гегель (1770–1831). Им предстояло собрать воедино и структурировать системное. Настоящая драма в истории познания бытия развернулась в столкновении идей Шеллинга и Гегеля – Моцарта и Сальери системного в немецкой классической философии. Шеллингу удалось сформулировать идею субъект-объектности «живого» мира и провести строгое различие между бытием и сущим (см. [Дугин 2015, с. 219]), имплицитно наполнив мир системным содержанием. Даже в простейших формах организованной материи Шеллинг видел жизнь<sup>1</sup> и связывал ее с созданием и порождением целого. Фихте признал идеи Шеллинга об иерархической структуре Мира и пересмотрел свою философскую систему. Гегель же перевернул «шахматную доску», на которой виртуозно играл Шеллинг, обрушив тем самым его построения: Гегель изменил само целое, исходную систему, которую структурировал Шеллинг. Гегель расширил границы целого до бесконечности, изменив содержание шеллинговского концепта НИЧТО (у Шеллинга НИЧТО как ничего из сущего понимается как бытие) и проведя строгое различие уже между бытием и собственным, новым НИЧТО, которое у Гегеля понимается как схема пустого пространства. Новая система координат и состояние опытных наук не позволили Шеллингу преодолеть построения Гегеля, структурировать как систему уже но-

---

<sup>1</sup> Шеллинг Ф.В.Й. Идеи к философии природы как введение в изучение этой науки / Пер. с нем. А.Л. Пестова. СПб.: Наука, 1998. С. 116.

вую модель Вселенной и эксплицитно объяснить, как устроена и как «работает» иерархическая система.

Развитие системных представлений продолжилось в XX в., но проходило уже экстенсивно и за рамками высокого познания философии, в основном в междисциплинарном пространстве (общая теория систем, теория социальных систем, кибернетика, синергетика, системный менеджмент и др.). Кибернетика попыталась заявить претензии на овладение управлением в субъект–объектной системе, но не смогла довести начатое до конца. А.А. Богданов (1873–1928) указал на то, что существует два универсальных типа систем, а целое в системах отличается от суммы самих частей тем более, чем более оно организовано [Богданов 1989, с. 9]. Р.Л. Акофф (1919–2009) отметил, что в недостаточно хорошо организованной системе, даже если каждая ее часть отлично выполняет свои задачи, вся система обычно работает неэффективно. Кроме того, когда модели одного типа применяются к системам другого типа, это приносит по меньшей мере столько же вреда, как и пользы [Акофф 2002, с. 60].

Системный подход (Р.Л. Акофф, В.Н. Садовский, А.И. Уемов, И.В. Блауберг, Э.Д. Юдин, Ю.А. Урманцев и др.) как единое методологическое направление подвергается критике. Как показал М.С. Джексон [Jackson 2019], возникают различные специализированные системно-ориентированные подходы для решения конкретных задач. Однако на практике одни и те же методы воздействия на систему могут быть успешны в одних ситуациях и приводить к неудаче в других, совершенно аналогичных. Современные технологии управления ориентируются на вероятностную обусловленность систем. Так Ч.Б. Китинг и П.Ф. Катина отмечают, что претендующий на более высокий уровень мышления complex system governance, опирающийся на общую теорию систем и кибернетический подход к управлению и ориентированный на проектирование, реализацию и поддержание эволюции системных функций, полагает нормой отсутствие точности предлагаемых им мер [Keating, Katina 2019, с. 5]. На наш взгляд, вероятностная трактовка системного поспешна.

Сегодня системное по-прежнему остается до конца не структурированным, недосказанным, каким его оставил Шеллинг. Шеллинг отмечал, что ранее так называемые теории природных явлений могли объяснить лишь возможность того, что нечто обстоит именно так, но необходимость никогда<sup>2</sup>. Основная цель – найти единство в разнообразии природы.

---

<sup>2</sup> Шеллинг Ф.В.Й. Указ. соч. С. 145.

Возвращение к раннему Шеллингу, его натурфилософским идеям позволило авторам статьи продолжить структурирование системного с помощью природных моделей как носителей общесистемных свойств и закономерностей. Природное моделирование позволяет выделить из системного, в котором системы находятся в связанном и взаимозависимом состоянии, природные модели обычной и иерархической систем в свободном состоянии, выйти на эмпирический уровень и установить основные онтологические свойства самих систем и их элементов, что принципиально важно для системного анализа и системного конструирования. Логика природных моделей помогает разделить онтологическое (заложенное, индивидуальное) и эмпирическое (обретенное в системном, зависимое и историчное). Это разделение составляет сущность системного видения и является главной гносеологической трудностью системного как такового. Подчеркнем, что системное видение дает чувство необходимого, а не возможного. В исследовании учитывается нелинейная логика природных моделей, существенно расширяющая эвристические возможности системных представлений. Система рассматривается как управляющий комплекс, автономия и свобода элементов которого ограничены.

Простейшие системные ограничения: обычная и иерархическая системы имеют разные системные эффекты; онтологически одинаковые элементы объединяются в обычную систему (связь элементов двусторонняя, по принципу «сообщающихся сосудов», свойства элементов со временем выравниваются), онтологически разные элементы – только в иерархическую систему (связь элементов субъект-объектная, различия элементов со временем усиливаются); именно иерархическая система имеет собственную динамику и собственный орган управления (самоуправления), который обеспечивает постоянство свойств доминирующей подсистемы (предустановленная неизменяемость свойств (имплицитная функция)), а также вытеснение изменений в подчиненную подсистему и их упорядочивание (эксплицитная функция); в системном причина и следствие могут быть разнесены в пространстве (следствие не там, где причина) и во времени (есть временная задержка, связанная с инерцией системного); системное видение корректно только на уровне системного целого и его макроструктур. Понимание логики простейших иерархических систем позволяет по-новому взглянуть на интерпретацию и конструирование сложных иерархических систем. Основная задача системного видения – использовать грандиозные возможности естественных управляющих комплексов.

## *Системные особенности российской системы разделения труда*

Разделение труда – это разноуровневая совокупность способов организации труда, возникающая при производстве материальных и нематериальных благ и услуг. Для разделения труда значим именно сам способ его организации, а не форма проявления. Ксенофонт (около 430 г. до н. э. – около 355 г. до н. э.) считал разделение труда естественным явлением, а Платон (423–348 гг. до н. э.) видел в разделении труда главную причину иерархического строения общества. Современная российская СРТ является реальной иерархической системой с собственной динамикой и собственным развитием. Она институционализована и, с системной точки зрения, является системообразующей структурой государства, отражающей синтез государства и общества, передний край их соприкосновения и устойчивого взаимодействия. Как система РАЗДЕЛЕНИЯ (разное может объединяться только в иерархическую систему и находиться только в отношениях власти) она с необходимостью предполагает своей эксплицитной функцией управление подчиненной системой, что требует развертывания и поддержания системы управления (далее – СУ) как подсистемы более высокого порядка, которая, в свою очередь, требует развертывания СПУР, наиболее «высокой» подсистемы. Вертикальная дифференциация СРТ более значима, чем горизонтальная. В СРТ циркулируют труд и управляющее воздействие. Развернутость и эффективность СРТ характеризуют уровень развития общества. Российская СРТ является специфической макроструктурой мирового системного целого, поэтому ее системная интерпретация и возможная системная интенсификация корректны.

Воспользуемся идеями Т. Парсонса (1902–1979), чтобы показать системное состояние СРТ. Парсонс выделяет четыре подсистемы социальной системы. Анализ показывает, что:

- 1) политическая система определяет в обществе *вертикальную дифференциацию дальнего порядка*;
- 2) социальные общности определяют горизонтальную дифференциацию дальнего порядка;
- 3) социокультурная система определяет ценностные приверженности дальнего порядка;
- 4) экономическая система определяет *вертикальную дифференциацию дальнего* и ближнего *порядка*, горизонтальную дифференциацию дальнего и ближнего порядка, а также свои ценности.

Ближний порядок (вертикальный и горизонтальный) и собственные ценности определяет семья.

Экономическая система посредством СРТ встраивает человека в цепочки специфических экономических отношений и существенно влияет на другие системы, так как действует на их полях, испытывая при этом и их встречное воздействие.

Политическая и экономическая системы, определяющие в социальной системе вертикальную дифференциацию дальнего порядка, не коррелируют друг с другом: политическая система целостна, а экономическая система имплицитно «фрагментарна» (дальний порядок в ней полностью не реализуется, так как для человека обрывается в СРТ на работодателе). Множественность работодателей множит разрывы и вместе с ними противоречия в экономической ткани общества, исключая подлинную синергию различных видов деятельности общества. Работодатель как таковой, невольно устанавливая некий предел встроенности человека в структуры дальнего порядка, обособляет человека, препятствуя формированию человеческих ресурсов как единого объекта государственной экономической политики. Можно говорить о парадоксе современного состояния государства и общества – в современной СРТ человек отрезан от государства и может воспринимать его как стороннюю и равнодушную силу.

Первая значимая особенность СРТ – ее фрагментарный характер, отсутствие структурной целостности, «рыхлость» как целого. Рыхлость СРТ свидетельствует не о глубинных системных проблемах (патологиях), а скорее о незрелости самой системы и ее системного окружения более высокого порядка. СРТ еще только предстоит раскрыть свой настоящий системный потенциал. Сегодня можно говорить о крайней неэффективности СРТ как единой системы. Функции самовоспроизводства, управления, целедостижения, интеграции, приспособления, скрытого поддержания образца и другие реализуются в системе не в полной мере.

Внутри самой СРТ имеется разрыв и строгое различие между ее частью, расположенной в органах государственной власти, и частью, расположенной в управляемых объектах. Можно говорить о двух подсистемах СРТ: доминирующей и подчиненной. При этом СРТ органов государственной власти как доминирующая подсистема в своем целостном состоянии должна иметь более прочные горизонтальные связи, нежели СРТ управляемых объектов (именно за счет более прочных связей доминирующая система сохраняет свои свойства неизменными по принципу: где тонко, там и рвется – в подчиненной системе). Рыхлость СРТ органов государственной власти (следствие множественности органов государ-

ственной власти) может приводить к принципиально большим потерям эффективности в сравнении с возможностями ее целостного состояния, нежели у СРТ управляемых объектов с ее непрочными связями.

Вторая значимая особенность СРТ – ее жесткая конструкция в меняющемся системном контексте. Жесткость отдельных структур СРТ является следствием ее «искусственного» происхождения (в том числе законодательной предустановленности), заложившего глубинные ограничения на ее развитие как системы во внешнем системном целом.

Системный подход [Блауберг, Юдин 1973] указывает на то, что любая система является частью внешней, более общей целостности. Метасистемный подход [Карпов 2014], раскрытый А.В. Карповым для психики человека, в свою очередь, рассматривает любую систему как *взаимодействующую* с определенной внешней, более общей целостностью – метасистемой. В логике метасистемного подхода система рассматривается как особая, качественно специфическая система со встроенным метасистемным уровнем, через который она взаимодействует с иными системами. Именно в этом взаимодействии система обретает свою качественную определенность и может быть адекватно понята и раскрыта. Метасистемный уровень как некая сущность, имея двойную локализацию, принадлежит системе и лежит вне ее, а механизмы системы могут быть гетерогенными. Содержание метасистемного уровня способно управлять структурой системы. Метасистемой для СРТ выступает социальная система, для которой отношения по поводу способа производства и уровня разделения труда являются исходными связями, обогащающими содержание других социальных связей между людьми.

Жесткость СРТ может восприниматься внешним системным целым как ее асистемность. Системное целое более высокого порядка может поддерживать как системный, так и асистемный характер СРТ. Асистемное в СРТ как реальной «пограничной» структуре, в рамках которой устойчиво взаимодействуют государство и общество, реализуется и поддерживается через ее фрактальность (свойство самоподобия). С системной точки зрения, фрактал – это асистемный феномен, так как его часть не отличается от целого (в системе часть всегда отличается от целого). Системных свойств нет на границе системы и во внешней среде. Фрактал можно рассматривать как частный случай вырождения системы, ее «пограничный» эффект. Предустановленная жесткость СРТ определяет ее способность воспроизводить некий заданный образец под воздействием внешнего системного целого. В СРТ как «пограничной» структуре фрактально воспроизводится и поддерживается структура из че-

тырех уровней иерархии. Именно этот воспроизводимый образец («фрактал») определяет в дальнейшем структуру и функции СРТ.

Многоуровневые структуры, чем и является СРТ, представляют собой не линейную цепочку уровней подчинения, а совокупность соподчиненных иерархических систем, вложенных одна в другую, подобно русской матрешке. Иерархическая структура с необходимостью предполагает наличие трех типов связей, разных по формам и жесткости: непрочного сцепления элементов в подчиненных подсистемах, прочного сцепления доминирующих и подчиненных подсистем друг с другом, сверхпрочного сцепления элементов доминирующих подсистем. Анализ природных моделей показывает, что естественные иерархические структуры обладают собственным механизмом гармонизации, позволяющим менять относительное расположение отдельных иерархических систем, входящих в их структуру (лифт вверх-вниз по уровням вложения). Движение иерархических систем в иерархической структуре может сопровождаться их инверсией (перевертыванием – превращением доминирования в подчинение и наоборот).

СРТ как «искусственная», жесткая структура лишена способности к подобной метаморфизации. Поэтому для компенсации возникающих напряжений в ней на стыке с социальным возникают метаструктуры, состоящие из устойчивых связей и их цепочек, эксплуатирующих возникающие в процессе трудовой деятельности отношения ближнего порядка конкретных людей (с их характерами, волей, бэкграундом) или целых групп. С позиции метасистемного подхода, как структура состоит из нескольких отдельных систем, так метаструктура состоит из нескольких отдельных внешне локализованных метасистемных уровней. Метаструктуры имеют более высокий порядок и принадлежат одновременно СРТ и социальной системе. Метаструктуры отражают отношения между различными структурными компонентами СРТ как по вертикали, так и по горизонтали. Свои собственные метаструктуры возникают в СУ и СПУР. «Тело» переплетенных и взаимозависимых метаструктур принимает на себя проблемы СРТ и отличается особой драматургией и историзмом (в нем могут определяться и даже ломаться судьбы людей).

Воздействием на СРТ механизмов управления и целеполагания внешнего системного целого более высокого порядка мы объясняем то, что функциональные структуры СРТ (СУ и СПУР), имея в своем содержании и адаптируя внешние связи управления, являются подсистемами более высокого порядка, нежели сама СРТ. Структурные уровни СРТ вкладываются внутрь друг друга, а функциональные, наоборот, разворачиваются снаружи системы,

один над другим. При этом характер собственно СУ и СПУР как полноценных функциональных структур дальнего порядка принципиально отличен от характера метаструктур СРТ как структур псевдодальнего порядка.

Мы отмечали, что СРТ, будучи иерархической системой, «распадается» на две подсистемы: доминирующую и подчиненную (СРТ органов государственной власти и СРТ управляемых объектов). Аналогично в общей системе управления как иерархической системе выделяются две подсистемы (доминирующая и подчиненная): СПУР и СУ. СПУР является наиболее высокой структурой СРТ, что, вследствие предустановленной неизменяемости свойств, устанавливающейся в самой высокой подсистеме, определяет ее крайнюю чувствительность к любым воздействиям внешней и внутренней среды. СПУР, чтобы не допустить собственных изменений, с помощью СУ вытесняет возможные изменения в управляемую систему: СПУР преобразует целый комплекс текущих воздействий в конкретное управленческое решение, предполагающее конкретное изменение управляемой системы. Именно СПУР является драйвером собственной динамики и развития СРТ, а СПУР органов государственной власти является самым «высоким», самым важным и ценным звеном СРТ. Для СПУР органов государственной власти безопасность во всех ее аспектах должна рассматриваться прежде эффективности.

Если рассматривать настоящую интерпретацию СРТ как первичную модель системной картины Мира и проводить аналогию между системной и философской рефлексией, то СУ и СПУР вместе как единый орган управления будут соответствовать трансцендентальному разуму И. Канта, СПУР органов государственной власти – чистому разуму Канта, СУ подчиненных объектов – практическому разуму Канта, а «тело» переплетенных метаструктур – “DASEIN” М. Хайдеггера (1889–1976).

Третья значимая особенность СРТ наиболее драматична и глубинна: иерархическая природа СРТ с необходимостью предполагает вторичное положение отдельных работников и целых групп. П. Бурдые (1930–2002) указывал на то, что вторичное положение отличается неотрефлексированными схемами мышления подчиненных в отношении окружающего мира, доминирующих акторов и себя самих [Бурдые 2005, с. 301]. Подавление рефлексии в отношениях власти, разрыв причинно-следственных связей в сознании подчиненных может отражаться на результатах их труда и приводить к резкому падению эффективности СРТ в целом, снижать способность системы достигать целей всех уровней, особенно стратегических.

На наш взгляд, критичным для рефлексии подчиненных является именно низший уровень иерархии – четвертый. В СРТ с каждым новым уровнем вложения вторичность императивно вытесняется вниз, на самый нижний уровень самой нижней структуры («фрактала»). В свою очередь, предустановленная неизменяемость свойств доминирующей системы, наоборот, вытесняется в самую высшую подсистему.

Современные управленческие практики не исключают введения в СРТ дополнительных (промежуточных) уровней иерархии, что может массово увеличивать число подчиненных, оказывающихся «ниже» третьего уровня. Применение наиболее радикальных (сетевых) технологий управления, целиком погружающих объект управления во вторичность (человек на любом уровне иерархии может полностью контролировать воздействие только через один интерпретационный канал, воздействие двух и более акторов нарушает его рефлексию) и вызывающих быструю деградацию всей управляемой структуры и ее элементов и даже их распад, может быть оправдано и объяснимо тем, что мировое системное целое не сопротивляется подобным практикам или даже поддерживает их на этапе распада старого миропорядка, что исключено на созидательном этапе устройства нового миропорядка. По мнению П.А. Сорокина (1889–1968), человечество ждет не гибель, а именно смена социокультурной системы. Цель существования системы определяется только внутренней природой самой системы [Сорокин 2006, с. 741].

А.В. Бутаков отмечает, что общественное разделение труда – это цивилизационный процесс перманентной детализации труда с интенсификацией этого процесса при наступлении каждого последующего технологического уклада [Бутаков 2014, с. 15]. Обратим внимание на то, что интенсификация детализации труда касается именно горизонтального состава СРТ, а не ее вертикальной дифференциации. Сегодня контекст СРТ стремительно меняется. Признается, что в условиях цифровой трансформации, активного внедрения умных цифровых технологий в реальные бизнес-процессы и создания интеллектуальных экосистем в национальной экономике трансформируются многие информационные, технологические, социальные модели и структуры управления. Цифровая реальность представлена в СРТ в виде информационной подсистемы более высокого порядка, также рыхлой вследствие множественности входящих в нее специализированных информационных систем. На стыке информационной подсистемы и метаструктур СРТ возникают новые метаструктуры, еще более высокого порядка. «Высокая» природа этих «метаметаструктур» может вступать в

противоречие со вторичностью работников, находящихся на низшем уровне иерархической структуры, и затруднять их адаптацию к новым условиям. Так, в 2022 г. 80% трудоспособных россиян были не готовы к работе на современных рынках. При этом риск замены труда цифровыми и автоматизированными решениями подала половина трудоспособного населения – более 35 млн человек [Ширинкина 2022, с. 63].

Внешнее воздействие на жесткую структуру может быть критичными и даже превосходить ее «прочность». В случае СРТ социальное может исчерпать свой ресурс решения ее проблем. Отметим, что снижение спроса на ряд профессий, трансформация многих действующих и возникновение большого числа абсолютно новых профессий, появление новых форм организации и разделения труда, внедрение новых нормативов работы при всех трудностях для социального напрямую не затрагивают иерархических основ СРТ. Прямые риски для СРТ, на наш взгляд, начинаются, когда в социальную систему «заходят» исторически новые акторы (системы ИИ) и формируется искусственная или «гибридная» социальность (Б.С. Сивиринов, А.В. Резаев, Н.Д. Трегубова, И.И. Владимиров, И.В. Владленова и др.). Многочисленная генерация агентов ИИ, значительно превосходящая по численности человечество, на постоянной основе присутствует в социальном, устойчиво взаимодействует с человеком, его средой обитания и культурой, самообучается, адаптирует свое поведение и автономно осваивает специализированные роли, взаимодействуя при этом друг с другом и перенимая опыт, отличный от человеческого. Принципиальные, онтологические различия человека и систем ИИ исключают их устойчивое объединение в обычную систему с одноуровневыми связями. В социальном неизбежна вертикальная дифференциация человека и систем ИИ и только отношения власти между ними.

Ф.Г. Юнгер (1898–1977) отмечает, что мышление Техника не может согласиться на подчинение технического прогресса экономическим требованиям, на его служебную роль по отношению к экономике. Совершенство техники заключается в том, что нет больше ничего, что не было бы подвластно технике [Юнгер 2024, с. 534]. Распространим мысли Юнгера о Техниках на создателей и собственников современных технологий ИИ (воплощения совершенства техники).

С момента появления первых, самых примитивных форм ИИ человечеству прививался стереотип о превосходстве ИИ перед человеком. В настоящее время, с одной стороны, человечеству эксплицитно предлагается концепция киберсоциальной экосистемы Индустрии 5.0 как среды, в которой сосуществуют люди и умные

устройства, находящиеся в виртуальном и физическом взаимодействии. При этом указывается, что экосистема не имеет централизованной системы управления и предполагает только одноуровневые отношения акторов [Бабкин и др. 2021, с. 43] (отметим, что для организации отношений человека и систем ИИ в экосистеме применяется модель обыкновенной, а не иерархической системы). С другой стороны, существуют эмпирические подтверждения использования алгоритмов ИИ в глобальных социальных и политических технологиях, скрыто предоставляющих ИИ доминирование над людьми (сервисы, работающие с большими данными, показывают управляющее воздействие на мировое массовое сознание). Растут риски оформления прямой вторичности людей относительно систем ИИ. Российская СРТ как макроструктура глобального системного целого может целиком оказаться во вторичном положении относительно систем ИИ в случае создания устойчивых глобальных конструкций на основе технологий ИИ. При этом любая форма вторичного положения неприемлема для ЛПР, особенно ЛПР органов государственной власти, так как основными факторами эффективности принятых решений являются достоверная, полная информация и, главное, отрефлексированные схемы мышления ЛПР.

Однако именно интеллектуализация российской экономики превращает системные особенности СРТ (структурную рыхлость как целого, жесткость отдельных структур в меняющемся контексте, неизбежную вторичность отдельных работников и целых групп) в потенциал ее системной интенсификации, которая, в свою очередь, способна интенсифицировать технологии ИИ и социализировать их в интересах государства и общества. Казалось бы, преодоление рыхлости СРТ и ее отдельных компонентов возможно с помощью ее же собственных внутренних механизмов и не связано с интеллектуализацией, но логика системного указывает, что возможна только одна попытка для системной интенсификации, во время которой нужно одновременно решить все проблемы СРТ. Интеллектуализация дает шанс решить наиболее глубинную проблему – проблему вторичности людей в СРТ. Генерация агентов ИИ может заменить людей в опасном месте – ее можно ввести в СРТ и зафиксировать на четвертом (низшем) уровне иерархической структуры, на который вытесняется вторичность с верхних уровней, что может обеспечить людям, независимо от рода их деятельности, первичность и, как следствие, максимальную эффективность работы. Онтологически системы ИИ воплощают в себе изменчивость, высокую лабильность, готовность взаимодействовать с внешней средой как основу их способности к самообу-

чению. Предустановленная неизменяемость свойств, которая императивно устанавливается в доминирующей подсистеме, нерелевантна природе систем ИИ. Именно вторичное положение систем ИИ в СРТ, является решением, способствующим нормальной работе и развитию систем ИИ (риски приобретения алгоритмами деструктивной направленности своего развития в социальной системе должны сниматься специальными иерархическими технологиями информационной безопасности).

Системная интенсификация СРТ поддерживает принципы ESG [Ильин, Сизова 2023] и направлена на обеспечение качественно нового уровня эффективности СРТ и государственного управления, а также на создание положительного влияния на жизнь людей.

### *Заключение*

Интеллектуализация российской экономики актуализирует системную интенсификацию системы разделения труда. Логика системного указывает: при конструировании и реконструкции систем отправной точкой служит определение того, что мы *не делаем* (в системном причина и следствие могут находиться в разных местах). Системная рефлексия системы разделения труда показала, что в системе принятия управленческих решений органов государственной власти как самой высокой подсистеме формируется предустановленная неизменяемость свойств, что не позволяет рассматривать ее как объект прямой практической деятельности. С системной точки зрения на систему принятия управленческих решений органов государственной власти влияют: структурные особенности системы разделения труда и функциональные особенности ее метасистемы (социальной системы), которые и могут быть объектами конкретных практических действий. В отличие от кибернетического подхода к управлению, который обращается к внутрисистемным характеристикам объекта и прямо воздействует на его функциональные механизмы, системная интенсификация имеет дело с целостностью и макроструктурой объекта, а также с внутрисистемными характеристиками его метасистемы (обеспечивает внешние условия для максимально эффективного функционирования системы) и именно косвенно воздействует на органы управления объекта. Метасистемный подход не исключает того, что в содержании метасистемного уровня, способном управлять структурой системы, могут быть представлены несколько метасистем: через призму ряда совершенно различных систем и специфических связей, которые актуализируются в конкретных ситуациях, рассматри-

вают объект сетевые технологии (governance), создающие сетевого субъекта управления и тем самым способствующие разрушению института субординации. Системная интенсификация рассматривает только одну метасистему, технологически строго выстраивая полноценную иерархическую систему для обеспечения качественно нового уровня эффективности государственного управления. Именно в этом состоит ключевая задача системной интенсификации системы разделения труда.

Востребованы системно-теоретические исследования, раскрывающие системное состояние современной социальности и технологий ИИ, а также их глубинные системные проблемы, связанные с системой разделения труда.

### *Литература*

---

- Акофф 2002 – *Акофф Р.Л.* Акофф о менеджменте / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. СПб.: Питер, 2002. 448 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
- Бабкин и др. 2021 – *Бабкин А.В., Шкарупета Е.В., Плотноков В.А.* Интеллектуальная киберсоциальная экосистема индустрии 5.0: понятие, сущность, модель // Экономическое возрождение России. 2021. № 4 (70). С. 39–62. DOI: 10.37930/1990-9780-2021-4-70-39-62.
- Блауберг, Юдин 1973 – *Блауберг И.В., Юдин Э.Г.* Становление и сущность системного подхода. М.: Наука. 1973. 271 с.
- Богданов 1989 – *Богданов А.А.* Тектология: (Всеобщая организационная наука): В 2 кн.: Кн. 1 / Редкол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др.; Отд. экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР. М.: Экономика, 1989. 304 с.
- Бурдые 2005 – *Бурдые П.* Мужское господство / Пер. с фр. Ю.В. Марковой // Социальное пространство: поля и практики. М.: Ин-т экспериментальной социологии. СПб.: Алетей, 2005. С. 286–364.
- Бутаков 2014 – *Бутаков А.В.* Общественное разделение труда и демократическая форма государственности // Вестник ОмГУ. Серия. Право. 2014. № 2 (39). С. 6–19.
- Дугин 2015 – *Дугин А.Г.* Ноомахия. Логос Германии. Человек апофатический. М.: Академический проект, 2015. 638 с.
- Ильин, Сизова 2023 – *Ильин А.Б., Сизова Ю.С.* ESG-принципы публичного и корпоративного управления // Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. 2023. № 2. С. 8–19. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2023-2-8-19>.
- Карпов 2014 – *Карпов А.В., Карпов А.А.* Системная методология как основа разработки проблемы метакогнитивных способностей личности // Системная психология и социология. 2014. № 3 (11). С. 11–19.
- Сорокин 2006 – *Сорокин П.А.* Социальная и культурная динамика / Питирим Александрович Сорокин; Пер. с англ., Вст. статья и коммент. В.В. Сапова. М.: Астрель, 2006. 1176 с.

- Ширинкина 2022 – *Ширинкина Е.В.* Развитие новых систем разделения труда и форматов работы в условиях новой реальности // Вопросы управления. 2022. № 1. С. 62–72. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-1-62-72
- Щедровицкий, Кузнецов 2014 – *Щедровицкий П.Г., Кузнецов Ю.В.* От разделения труда к разделению деятельности // Философские науки. 2014. № 6. С. 49–64.
- Юнгер 2024 – *Юнгер Ф.Г.* Совершенство техники. Машина и собственность / Пер. с нем. И.П. Стребловой. 2-е изд., доп. СПб.: Владимир Даль, 2024. 560 с.
- Jackson 2019 – *Jackson M.C.* Critical Systems Thinking. Chichester: Wiley, 2019. 736 p.
- Keating, Katina 2019 – *Keating C.B., Katina P.F.* Complex system governance: Concept, utility, and challenges // Systems Research and Behavioral Science. 2019. № 36 (1). P. 1–19. <https://doi.org/10.1002/sres.2621>.

## References

---

- Ackoff, R.L. (2002), *Ackoff on Management*, Volkova, L.A. (transl.), Piter, St. Petersburg, Russia (“Theory and Practice of Management” Series).
- Babkin, A.V., Shkarupeta, E.V. and Plotnikov, V.A. (2021), “Intelligent cyber-social ecosystem of Industry 5.0: definition, essence, model”, *Economic Revival of Russia*, no. 4 (70), pp. 39-62.
- Blauber, I.V. and Yudin E.G. (1973), *Stanovlenie i sushchnost' sistemnogo podkhoda* [The formation and essence of the system approach], Nauka, Moscow, Russia.
- Bogdanov, A.A. (1989), *Tektologiya: (Vseobshchaya organizatsionnaya nauka): V 2 kn.: Kn. 1. Otd. ehkonomiki AN SSSR. In-t ehkonomiki AN SSSR. M.: Ehkonomika, 1989. 304 s. [Tectology: (General organizational science)], In 2 books: Book 1. Abalkin, L.I. (ed.), Moscow, Russia.*
- Bourdieu, P. (2005), “Male domination”, Markova, Yu.V. (transl.), *Sotsial'noe prostranstvo: polya i praktiki [Social Space: Fields and Practices]*, Institut ehksperimental'noi sotsiologii, Aleiteiya, Moscow, St. Petersburg, Russia, pp. 286-364.
- Butakov, A.V. (2014), “Public division of labor and democratic form of statehood”. *Herald of Omsk University. Series “Law”*, no. 2 (39), pp. 6-19.
- Dugin, A.G. (2015), *Noomakhia. Logos Germanii. Chelovek apofaticheskii* [Noomakhia. The Logos of Germany. Apophatic Man], Akademicheskii proekt, Moscow, Russia.
- Il'in, A.B. and Sizova, Yu.S. (2023), “ESG-Principles of public and corporate governance”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 8–19, <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2023-2-8-19>.
- Jackson, M.C. (2019), *Critical Systems Thinking*, Wiley. Chichester, UK.
- Junger, F.G. (2024), *Sovershenstvo tekhniki. Mashina i sobstvennost'* [The Perfection of Technology. Machine and property], Streblova, I.P. (transl.), 2nd ed., Vladimir Dal, St. Petersburg, Russia.
- Karpov, A.V. and Karpov, A.A. (2014), “System methodology as the basis for the solution of the problem of the individual metacognitive abilities”, *System Psychology and Sociology*, no. 3 (11), pp. 11-19.
- Keating, C.B. and Katina, P.F. (2019), “Complex system governance: Concept, utility, and challenges”, *Systems Research and Behavioral Science*, no 36 (1), pp. 1–19, <https://doi.org/10.1002/sres.2621>
- Щедровицкий, П.Г. and Кузнецов Ю.В. (2014), “From division of labor to division of activity”, *Russian Journal of Philosophical Sciences*, no 6, pp. 49–64.

- Shirinkina, E.V. (2022), "Development of new systems of labor division and forms of work in the context of a new reality", *Management Issues*, no. 1, pp. 62–72.
- Sorokin, P.A. (2006), *Sotsial'naya I kul'turnaya dinamika* [Social and Cultural Dynamics], Sapov, V.V. (transl.), Astrel, Moscow, Russia.

### *Информация об авторах*

*Андрей Б. Ильин*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [ilin.ab@rggu.ru](mailto:ilin.ab@rggu.ru)

*Сергей А. Батищев*, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6; [batistchev@mail.ru](mailto:batistchev@mail.ru)

### *Information about the authors*

*Andrei B. Il'in*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [ilin.ab@rggu.ru](mailto:ilin.ab@rggu.ru)

*Sergey A. Batistchev*, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [batistchev@mail.ru](mailto:batistchev@mail.ru)

## Меры финансово-кредитной поддержки малого предпринимательства в России и их оценка

Анна В. Осиповская

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, Remizav14@gmail.com*

*Аннотация.* В статье дана оценка функционирования МСП в России на основе ключевых показателей. Рассмотрены меры финансово-кредитной поддержки субъектов МСП и дана характеристика основных программ льготного кредитования. Сделана попытка оценить принятые государством меры поддержки малого и среднего предпринимательства и их влияние на развитие сектора.

Целью исследования является анализ направлений и мер финансовой поддержки субъектов МСП и их оценка. Методы исследования включают общенаучные и частнонаучные методы, такие как анализ и синтез, обобщение и сравнение, социологические методы, а также статистические методы, в частности корреляционный анализ. Корреляционный анализ был использован для определения взаимосвязи между объемами государственной финансовой поддержки и показателями развития МСП в целях оценки влияния проводимых государством мер поддержки на состояние малого и среднего предпринимательства. Объектом исследования являются меры государственной поддержки МСП в России. Результатом исследования является оценка мер государственной финансовой поддержки МСП и их влияния на развитие сектора. На основе анализа и обобщения реализуемых мер поддержки сделан вывод об изменениях в направлениях и инструментах поддержки. Государство заинтересовано в масштабируемости и укрупнении малого бизнеса, задача дальнейшего активного увеличения количества малых предприятий не ставится. Меры поддержки в дальнейшем будут носить все более адресный. Это инновационные и технологичные предприятия, социальные предприятия и т. д. От льготного банковского кредитования вектор смещается в сторону инструментов микрофинансирования, лизинга, факторинга. Исследование позволило сделать вывод о взаимосвязи мер государственной финансовой поддержки с развитием сектора МСП по такому показателю, как рост действующих предприятий.

*Ключевые слова:* малый бизнес, малое и среднее предпринимательство, финансово-кредитная поддержка, государственная поддержка, субсидии, гранты, льготное кредитование

*Для цитирования:* Осиповская А.В. Меры финансово-кредитной поддержки малого предпринимательства в России и их оценка // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 124–137. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-124-137

## Measures of financial and credit support for small businesses in Russia and their assessment

Anna V. Osipovskaya

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, Remizav14@gmail.com*

*Abstract.* The article assesses the functioning of SMEs in Russia based on key indicators. The measures of financial and credit support for SMEs are considered and the characteristics of the main programs of concessional lending are given. An attempt was made to evaluate the measures taken by the state to support small and medium-sized businesses and their impact on the development of the sector.

The objective of the study is to analyze the areas and measures of financial support for SMEs and their assessment. The research methods include general scientific and specific scientific methods, such as analysis and synthesis, generalization and comparison, sociological methods, as well as statistical methods, in particular correlation analysis. Correlation analysis was used to determine the relationship between the volume of state financial support and SME development indicators in order to assess the impact of state support measures on the state of small and medium-sized businesses. The object of the study is state support measures for SMEs in Russia. The results of the study are an assessment of state financial support measures for SMEs and their impact on the development of the sector. Based on the analysis and generalization of the implemented support measures, a conclusion was made about changes in the areas and tools of support. The state is interested in scalability and consolidation of small businesses; the task of further active increase in the number of small businesses is not set. Support measures in the future will be increasingly targeted. These are innovative and technological enterprises, social enterprises, etc. The vector is shifting from preferential bank lending to microfinance, leasing, and factoring instruments. The study allowed us to draw a conclusion about the relationship between government financial support measures and the development of the SME sector in terms of such an indicator as the growth of existing enterprises.

*Keywords:* small business, small and medium-sized businesses, financial and credit support, state support, subsidies, grants, concessional lending

*For citation:* Osipovskaya, A.V. (2026), "Measures of financial and credit support for small businesses in Russia and their assessment", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 1, pp. 124-137, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-124-137

### *Введение*

В современном мире малое предпринимательство является составляющим элементом экономики, внося значительный вклад в решение экономических и социальных задач. Малые предприятия успешно функционируют в различных отраслях, начиная от сферы

услуг и заканчивая высокотехнологичными сегментами. Например, микропредприятия в странах ОЭСР выступают основным источником занятости и экономического роста<sup>1</sup>.

Обладая рядом преимуществ перед крупными компаниями, такими как адаптивность, гибкость, они сталкиваются в своей деятельности с рядом проблем, что определяет необходимость их поддержки со стороны государства. Вопросам поддержки субъектов МСП посвящено много исследований [Манахова, Белоглазов 2023; Титок 2019; Сангинова 2021; Кулик, Гришин 2023; Абдуллаев 2023; Александрин, Привалихин 2021]. Отмечается, что при разработке действенных мер поддержки надо исходить из того, что сектор МСП неоднороден, поддержка должна быть адресной [Королева 2023].

Интерес к вопросам государственной поддержки малого и среднего предпринимательства значительно вырос в период пандемии, когда страны столкнулись с новыми вызовами. Пандемия негативно повлияла на 70% малых и средних фирм, около 56% предприятий и вовсе приостановили свою деятельность<sup>2</sup>. В этих условиях субъекты МСП остро нуждались в финансовой поддержке, особенно в невозвратных инструментах [Пионткевич, Шеина 2021]. Особую актуальность разработка и исследование мер поддержки МСП приобрели в условиях санкций [Королева, Абдюкова 2023]. С 2022 г. в отношении нашей страны было введено более 18 тыс. санкций, которые затронули различные отрасли [Миллер, Ригина 2025, с. 107]. Санкционные ограничения повлияли как на экономику в целом, так и на малый бизнес. Однако санкции оказали неоднозначное влияние, показав в том числе наличие положительного эффекта [Демченко 2025]. В новых реалиях остро встали вопросы способности малого бизнеса к адаптации и выработки действенных мер поддержки [Смородинская, Катукков 2022; Лебедевская, Литая 2022; Оборин 2023]. Актуальным остается выработка подходов к оценке эффективности и результативности мер поддержки и конкретных показателей [Алтуфьева 2025, с. 93].

Малый бизнес во всем мире рассматривается как значимая часть национального хозяйства, однако вклад в экономику малого предпринимательства в разных странах значительно отличается. В странах ЕС доля МСП в ВВП составляет в среднем 50%, в США

---

<sup>1</sup> Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy: Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. Paris, 2017. P. 132.

<sup>2</sup> Яковенко Д. ФОМ оценил влияние санкций на малый бизнес в России // forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/469979-fom-ocenil-vlianie-sankcij-na-malyj-biznes-v-rossii> (дата обращения 15 декабря 2024).

немного ниже – 44%<sup>3</sup>. В России этот показатель находится на уровне 20%. У ближайших соседей, Казахстана и Узбекистана – значительно выше, 36,7% и 54,5% соответственно<sup>4</sup>. По доле занятых в секторе МСП Россия тоже отстает: в ЕС – 64%, Казахстане – 43%, России – 26%. Приведенные данные свидетельствуют о необходимости развития сектора МСП и его дальнейшей поддержки со стороны государства.

Вклад МСП в ВВП России показывает неоднозначную динамику. Данные свидетельствуют о снижении вклада сектора МСП в экономику России начиная с 2018 г. (с 22% в 2017 г. до 20,4% в 2018 г.), и только по итогам 2022 г. – незначительное увеличение до 21%. Если говорить об абсолютных значениях, то отмечается рост созданной субъектами МСП добавочной стоимости с 18 трлн руб. в 2017 г. до 29,6 трлн руб. в 2022 г.<sup>5</sup>

Что касается количества зарегистрированных субъектов МСП, то картина несколько иная.

Таблица 1

Количество субъектов малого и среднего предпринимательства<sup>6</sup>

Январь 2017	Январь 2018	Январь 2019	Январь 2020	Январь 2021	Январь 2022	Январь 2023	Январь 2024
5 865 780	6 039 216	6 041 195	5 916 906	5 684 561	5 866 703	5 991 349	6 347 771

Как мы видим, количество предприятий малого и среднего бизнеса находится примерно на одном уровне. Увеличение на начало 2018 г. (+ 173436) и на начало 2019 г. (+1979) сменилось уменьшением количества в 2019 и значительным сокращением в 2020 г. (–232345), что явилось последствием пандемии и локдаунов.

<sup>3</sup> Франке Н. Роль малого бизнеса в экономике США / Н. Франке // Cifra. Экономика. 2023. № 2 (2). URL: <https://economics.cifra.science/archive/2-2-2023-august/10.23670/ECNMS.2023.2.6> (дата обращения 16 декабря 2024). DOI: 10.23670/ECNMS.2023.2.6

<sup>4</sup> Малое и среднее предпринимательство. URL: <https://stat.gov.kz/upload/iblock/5b2/ai0llaeeyv3p0pd0s88joem600puie75/МСП%20кв.pdf> (дата обращения 16 декабря 2024); Малый бизнес и предпринимательство. Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. URL: [https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx\\_data\\_420.pdf](https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_420.pdf) (дата обращения 16 декабря 2024).

<sup>5</sup> Росстат Официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounents> (дата обращения 17 декабря 2024).

<sup>6</sup> ФНС России Официальный сайт. Единый реестр субъектов МСП. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html> (дата обращения 10 декабря 2024).

В 2021 г. малый бизнес (в том числе и благодаря мерам поддержки) адаптировался к сложившимся условиям, и количество субъектов увеличилось (+182142). Тенденция продолжилась и в 2022, и в 2023 г. На начало 2024 г. число субъектов МСП составило 6347 тыс. единиц (+356422). Это самый значительный прирост за семь лет.

По данным ФНС, больше половины новых регистраций в 2022 г. приходилось на два сектора – строительство и оптовая торговля (23,3% и 23,8% соответственно). В 2023 г. тенденция сохранилась. К апрелю 2024 г. в сфере торговли было создано 615,6 тыс. новых предприятий (их доля составила 43%), в строительстве – 154,8 тыс.

Сектор информационных технологий стал приоритетным для МСБ – рост регистраций в марте-сентябре 2022 г. составил 81% и опередил все другие сектора. Привлекательность сектора определяется введенными мерами господдержки. Таким образом, можем заключить, что поддержка со стороны государства является необходимой для развития МСП.

### *Материалы и методы*

Методы исследования включают общенаучные и частнонаучные методы, такие как анализ и синтез, обобщение и сравнение, социологические методы, а также статистические методы, в частности корреляционный анализ. Корреляционный анализ был использован для определения взаимосвязи между объемами государственной финансовой поддержки и показателями развития МСП в целях оценки влияния проводимых государством мер поддержки на состояние малого и среднего предпринимательства.

### *Исследование*

Направления поддержки малого и среднего предпринимательства в России определены Федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» и включают финансовую, гарантийную, имущественную, информационную и консультативную поддержку<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/12154854/36bfb7176e3e8bfebe718035887e4efc/>

В соответствии с законом финансовая поддержка осуществляется путем предоставления субсидий, бюджетных инвестиций, государственных и муниципальных гарантий по обязательствам субъектов МСП. Как отмечается в исследованиях, финансовая поддержка выступает одной из самых значимых форм [Алтуфьева 2025, с. 94]. Меры кредитной поддержки включают льготное кредитование, субсидии и гранты, предоставление гарантий и поручительств, кредитные каникулы, лизинговую поддержку.

Программы льготного кредитования малого и среднего бизнеса действовали еще до пандемии коронавируса. В дальнейшем был принят ряд дополнительных мер поддержки субъектов МСП. В 2022 г. Банк России во взаимодействии с правительством разработал программу льготного кредитования, в рамках которой предприниматели могут получить оборотные кредиты (сроком до 1 года) и инвестиционные кредиты (сроком до 3-х лет). Программа реализуется корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства через аккредитованные банки. Кредиты можно взять на пополнение оборотных средств, на инвестиционные цели, на рефинансирование кредитов, на цели развития бизнеса.

На стимулирование инвестиционной деятельности направлена комбинированная программа льготного инвестиционного кредитования. По условиям программы при ключевой ставке выше 12% предприниматели могут получать льготные кредиты по ключевой ставке, уменьшенной на 3,5 п.п. При ключевой ставке 12% годовых или менее кредит предоставляется по ключевой ставке, уменьшенной на 2,5 п.п. (но не менее 3 процентов годовых). Срок кредита – до 10 лет (в том числе 3 года по льготной ставке). В 2022 г. в рамках федерального проекта «Взлет» – от стартапа до IPO» начала реализовываться программа льготного кредитования предприятий, выпускающих высокотехнологичную и инновационную продукцию.

Регионы также предлагают программы поддержки предпринимателей. Основные условия приведены в табл. 2.

Грантовая поддержка осуществляется путем предоставления грантов и субсидий как для начинающих предпринимателей, так и на развитие бизнеса. Например, в Республике Татарстан субсидии предоставляются субъектам малого и среднего предпринимательства на уплату первого взноса (аванса) по договору лизинга оборудования («ЛИЗИНГ-ГРАНТ»), на частичное финансирование затрат на приобретение оборудования. Кроме того, ежегодно проводятся конкурсы по отбору проектов на грантовую поддержку.

В Краснодарском крае грантовая поддержка в форме субсидий предоставляется субъектам малого и среднего предпринимательства, имеющим статус социального предприятия, и в целях под-

Таблица 2

## Программы льготного кредитования МСП в регионах

Регион	Продукт	Условия
Республика Татарстан	Микрофинансовый продукт «Начинающие»	Сумма до 3 млн руб. Ставка 9,5% Срок от 3 до 36 месяцев
Калининград	Начни свое дело	Сумма до 1 млн руб. Ставка 0,5% ключевой ставки Срок до 36 месяцев
	Социальное предприятие	Сумма до 5 млн руб. Ставка 0,5% ключевой ставки Срок до 36 месяцев
Югра	Микрофинансовый продукт для самозанятых	Сумма до 500 000 руб. Ставка до 7,1% Срок до 36 месяцев
Краснодарский край	Займ «Старт»	Сумма от 100 000 до 3 000 000 руб. Ставка 4% Срок 7–36 месяцев Льготное погашение основного долга до 12 месяцев.

Источник: составлено автором по данным<sup>8</sup>

держки молодых предпринимателей, предприятиям, созданным гражданами в возрасте до 25 лет.

В Москве действует несколько видов субсидий и грантов, позволяющих субъектам МСП и ИП компенсировать часть своих расходов на следующие цели:

- на создание и модернизацию объектов агропромышленного комплекса;
- предприятиям и ИП, осуществляющим деятельность в сфере СМИ, медиапроизводства, печати и книгоиздания;
- на обучение сотрудников компаний и ИП.;
- экспортерам – до 3 млн руб. на сертификацию товаров и транспортировку, а еще – специальный грант на сумму до 10 млн руб.;
- для резидентов технопарков и МИК, а также (меж)отраслевых кластеров – до 10 млн руб. и др.

<sup>8</sup> Бизнес Югры.рф. Портал малого и среднего предпринимательства Югры. URL: <https://бизнесюгры.рф/support?typeSupport=101> (дата обращения 15 декабря 2024); Фонд микрофинансирования Краснодарского края URL: <https://fmkk.ru/types/#start> (дата обращения 15 декабря 2024); Меры поддержки бизнеса в РТ. URL: [https://mert.tatarstan.ru/file/mert/File/Меры\\_поддержки\\_ОБЩАЯ\\_от\\_12.11.24.pdf](https://mert.tatarstan.ru/file/mert/File/Меры_поддержки_ОБЩАЯ_от_12.11.24.pdf) (дата обращения 15 декабря 2024).

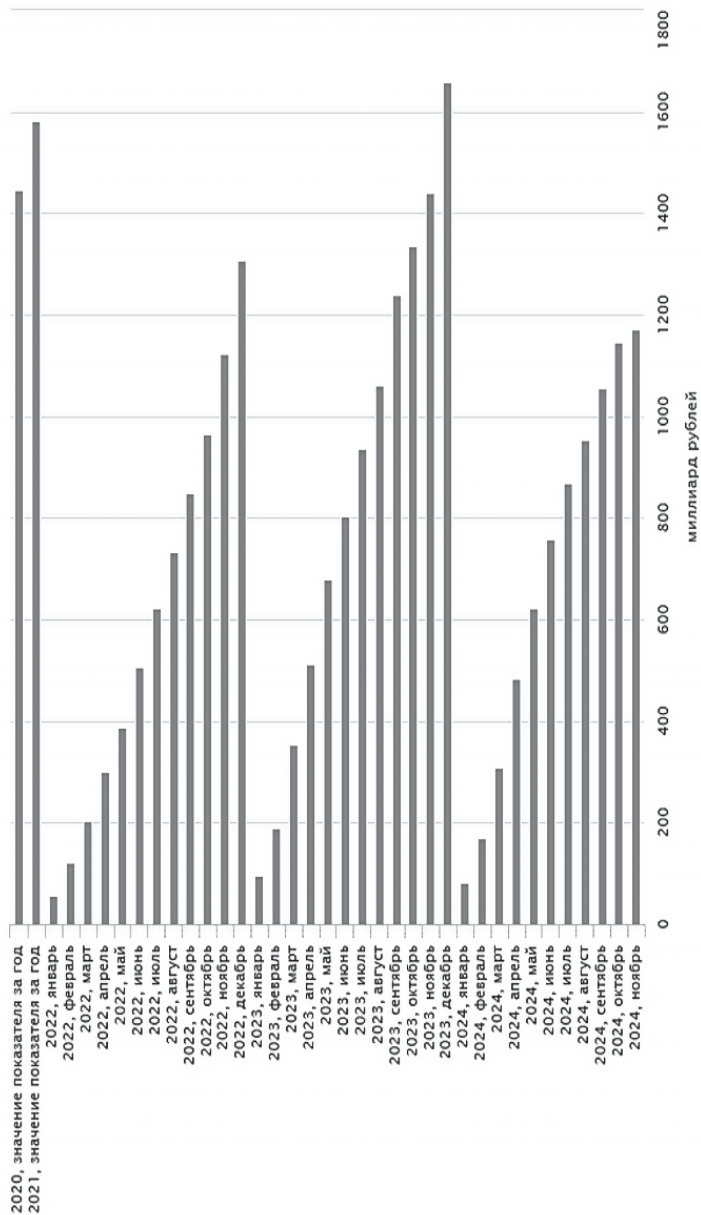


Рис. 1. Объем консолидированной финансовой поддержки субъектов МСП, млрд руб.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> ЕМИСС. Статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/61520> (дата обращения 20 декабря 2024).

Кроме того, субсидии предоставляются на возмещение затрат по уплате процентов по кредитам и лизинговым платежам.

При получении кредитов и займов важным вопросом является предоставление обеспечения, в том числе гарантий и поручительств. В рамках поддержки МСП гарантийная поддержка выступает одним из ключевых направлений. Она осуществляется в рамках национальной гарантийной системы (НГС) и включает три уровня: АО Корпорация «МСП», АО «МСП Банк» и региональные гарантийные организации.

Если обобщить информацию по мерам финансовой поддержки, то можно увидеть следующие изменения. Государство сокращает программы льготного банковского кредитования. Все большее развитие получают микрофинансирование и микрокредитование, лизинговая поддержка. В качестве мер поддержки стал использоваться факторинг.

Данные по объемам финансовой поддержки субъектов МСП представлены на рис. 1. За 2023 г. объем финансовой поддержки составил более 1659 млрд руб. и превысил показатели предыдущих лет.

Для оценки эффективности мер поддержки используются различные методики. Чаще всего сопоставляются различные показатели, характеризующие состояние малого бизнеса, и показатели финансовой поддержки. На основе обобщения имеющихся подходов выделим в качестве ключевых показателей МСП следующие: количество субъектов МСП, численность занятых в данном секторе. Данные по валовой добавленной стоимости, созданной субъектами МСП, в официальной статистике за 2023 и 2024 года отсутствуют, поэтому мы их не используем.

Результаты представим на рис. 2<sup>10</sup>.

Данные, представленные на рисунке, позволяют сделать следующие предположения. Принятые государством меры финансового стимулирования поддержали малый бизнес в непростых условиях пандемии (2020 г.). Основные показатели сократились, но падение было бы более значительным без поддержки. В 2021 г. при росте количества зарегистрированных субъектов МСП и добавленной стоимости (с 20 188 до 24 601 млрд руб.) количество занятых в данном секторе сократилось более чем на 800 тыс. чел. С введением санкций в 2022 г. малый бизнес оказался в сложных условиях, но более выгодном положении по сравнению с крупным бизнесом, смог адаптироваться и продемонстрировал прирост по основным пока-

---

<sup>10</sup> ФНС России Официальный сайт. Единый реестр субъектов МСП. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html> (дата обращения 18 декабря 2024).

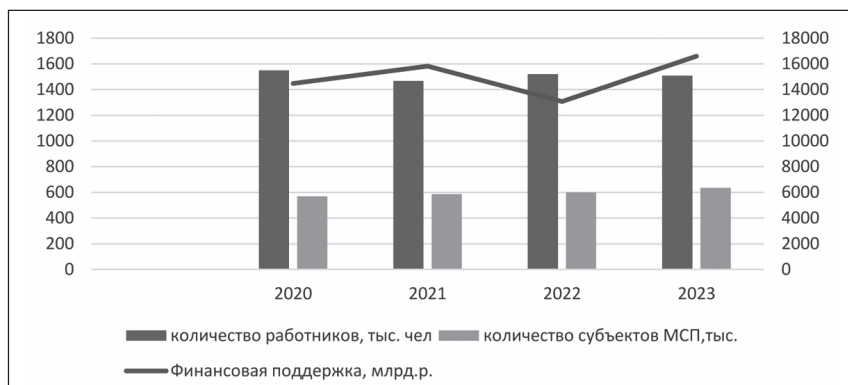


Рис. 2. Динамика объема финансовой поддержки и показателей развития МСП (объем финансовой поддержки, левая шкала)

зателям – количеству субъектов МСП, числу работников, в том числе и по обороту.

В 2023 г. отмечается рекордный прирост созданных субъектов МСП, при том, что количество занятых в этой сфере незначительно, но снизилось. Объем финансовой поддержки значительно увеличился, превысив на 300 млрд руб. объемы предыдущего года. Встает вопрос – насколько эффективной оказалась поддержка государства?

Российским союзом промышленников и предпринимателей летом 2022 г. было проведено исследование по предварительной оценке мер государственной поддержки российского бизнеса, в том числе и субъектов МСП. Как свидетельствуют результаты исследования, хорошо знали о мерах поддержки только около 30%. Половина опрошенных ничего не знали о некоторых мерах поддержки. На момент проведения опроса воспользовались льготными кредитами только 9% малых предприятий. И 4% – кредитными каникулами<sup>11</sup>.

Следует заметить, что предпринимаемые государством шаги дают свои результаты. Информационная поддержка, создание цифровой платформы МСП.РФ привели к повышению осведомленности предпринимателей о мерах поддержки. По словам Генераль-

<sup>11</sup> Источник: Предварительная оценка мер государственной поддержки российского бизнеса, пострадавшего из-за санкций. URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/predvaritelnaya-otsenka-mer-gosudarstvennoy-podderzhki-ros-syiskogo-biznesa-postradavshago-iz-za-sank/> (дата обращения 20 октября 2024).

ного директора Корпорации МСП Александра Исаевича, в 2024 г. поддержку получил каждый 10-й предприниматель, в 2022 г. это был каждый 17-й<sup>12</sup>.

Для оценки взаимосвязи объемов финансовой поддержки и развития МСП проведем корреляционный анализ. В качестве признака-фактора используем объем финансовой поддержки субъектов МСП, признаком-результатом будет служить количество действующих субъектов МСП. Из-за недостатка открытых данных не можем использовать другие показатели, в частности, созданную добавленную стоимость в этом секторе.

Таблица 3

## Результаты корреляционного анализа

Признак-фактор	Признак-результат	Значение коэффициента корреляции	Вид и теснота связи
Объем финансовой поддержки субъектов МСП	Количество субъектов МСП	0,66	Прямая, средняя

Интерпретируя данные, можем сделать вывод о взаимосвязи объема финансовой поддержки и количества действующих субъектов МСП. Однако данный вопрос требует дальнейшего более глубокого исследования, так как в рассматриваемом ключе мы можем предположить, что меры финансовой поддержки (в том числе гранты на создание бизнеса) выступают стимулом для создания малых предприятий.

*Заключение*

Развитие малого и среднего предпринимательства, несмотря на сложные экономические условия, санкционное давление, демонстрирует положительные тенденции. Во многом это результат государственной поддержки, включая финансовую поддержку. Оценка эффективности мер остается сложным теоретическим и практическим вопросом. Оценивая динамику развития малого и среднего предпринимательства (по многим показателям), мы можем сделать

<sup>12</sup> Минэкономразвития: финансовая поддержка нацпроекта привела к качественному росту сектора МСП. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_finansovaya\\_podderzhka\\_nacproekta\\_privela\\_k\\_kachestvennomu\\_rostu\\_sektora\\_msp.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_finansovaya_podderzhka_nacproekta_privela_k_kachestvennomu_rostu_sektora_msp.html) (дата обращения 10 ноября 2024).

вывод о результативности принятых и реализуемых мер. Однако вклад сектора МСП в ВВП остается примерно на одном уровне в последние несколько лет (с 2018 г.). И это вызывает необходимость более глубокого и всестороннего изучения условий ведения предпринимательской деятельности и факторов, влияющих на развитие малого предпринимательства, а также направлений и мер государственной поддержки.

## *Литература*

---

- Алтуфьева 2025 – *Алтуфьева Т.Ю.* Результативность государственной финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства: оценка и направления повышения // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 3. С. 93–98. DOI: 10.34773/EU.2025.3.17.
- Александрин, Привалихин 2021 – *Александрин Ю.Н., Привалихин А.С.* Анализ государственной поддержки МСП в РФ и развитых странах мира // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3–1 (54). С. 7–11. DOI: 10.24412/2500-1000-2021-3-1-7-11.
- Абдуллаев 2023 – *Абдуллаев Н.В.* Механизм государственной поддержки МСП: общие тенденции развития во Владимирской области // Наука Красноярья. 2023. Т. 12. № 1–3. С. 17–21.
- Демченко 2025 – *Демченко Т.С., Демченко М.В.* Оценка влияния экономических санкций на деятельность предпринимателей // Российский экономический журнал. 2025. № 1. С. 58–71. DOI: 10.52210/0130-9757\_2025\_1\_58.
- Королева 2023 – *Королева Е.А.* Экстерналии политики санкционного давления и ее последствия для развития малого и среднего бизнеса // Russian Journal of Economics and Law. 2023. Т. 17. № 3. С. 515–531. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2023.3.515-531>.
- Королева, Абдюкова 2023 – *Королева Е.А., Абдюкова Э.И.* МСП в условиях санкционной политики: анализ состояния и меры финансовой поддержки // Финансовая экономика. 2023. № 5. С. 235–241. DOI: 10.5281/ZENODO.8086936.
- Кулик, Гришин 2023 – *Кулик А.А., Гришин Е.В.* Исследование методов инструментов поддержки малого и среднего предпринимательства на современном этапе развития экономики // Экономика и предпринимательство. 2023. № 10 (159). С. 743–747. DOI: 10.34925/EIP.2023.159.10.150.
- Лебедевская, Литау 2022 – *Лебедевская О.А., Литау Е.А.* Малое и среднее предпринимательство в условиях пандемии COVID-19 // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и Экологический менеджмент». 2022. № 2. С. 160–172. DOI: 10.17586/2310-1172-2022-16-2-160-172.
- Манахова, Белоглазов 2023 – *Манахова И.В., Белоглазов А.Д.* Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса в России: вызовы, перспективы и роль государственной поддержки // Российский экономический журнал. 2023. № 5. С. 112–124, [https://doi.org/10.52210/0130-9757\\_2023\\_5\\_112](https://doi.org/10.52210/0130-9757_2023_5_112).
- Миллер, Ригина 2025 – *Миллер Е.М., Ригина А.И.* Оценка потерь отраслей промышленности России в результате введения санкций в 2022 г. // Российский

- экономический журнал. 2025. № 3. С. 104–119. DOI: 10.52210/0130-9757\_2025\_3\_104.
- Оборин 2023 – *Оборин М.С.* Стратегия адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 18. № 4. С. 389–408. DOI: 10.17072/1994-9960-2023-4-389-408.
- Пионткевич, Шеина 2021 – *Пионткевич Н.С., Шеина Е.Г.* Финансовые аспекты обеспечения устойчивого развития субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях новых вызовов // Journal of New Economy. 2021. Т. 22. № 1. С. 105–130. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-1-6.
- Сангинова 2021 – *Сангинова Л.Д.* Инструменты государственной финансовой поддержки субъектов МСП в России и за рубежом: помощь, поддержка, стимул // Банковское дело. 2021. № 3. С. 21–28.
- Сморodinская, Катуков 2022 – *Сморodinская Н.В., Катуков Д.Д.* Россия в условиях санкций: пределы адаптации // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 6. С. 52–67. DOI: [https://doi.org/10.52180/2073-6487\\_2022\\_6\\_52\\_67](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_6_52_67).
- Титок 2019 – *Титок И.В.* Развитие инфраструктуры поддержки МСП – важный фактор улучшения деловой среды // Экономический бюллетень научно-исследовательского экономического института министерства экономики Республики Беларусь. 2019. № 5. С. 58–66.

## Reference

---

- Altuf'eva, T.Yu. (2025), “Effectiveness of State Financial Support for Small and Medium-sized Enterprises: Assessment and Directions of Improvement”, *Economics and Management: Scientific and Practical Journal*, no. 3, pp. 93-98, DOI: 10.34773/EU.2025.3.17.
- Alexandrin, Yu.N. and Privalikhin, A.S. (2021), “Analysis of State Support for SMEs in RF and Developed Countries of the World”, *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, no 3-1 (54), pp. 7-11, DOI: 10.24412/2500-1000-2021-3-1-7-11.
- Abdullaev, N.V. (2023), “Mechanism for state SME support: general development trends in the Vladimir region”, *Krasnoyarsk Science*, vol. 12 (1-3), pp. 17-21.
- Demchenko, T.S. and Demchenko, M.V. (2025), “Assessing the impact of economic sanctions on the activities of entrepreneurs”, *Russian Economic Journal*, no. 1, pp. 58-71, DOI: 10.52210/0130-9757\_2025\_1\_58.
- Koroleva, E.A. (2023), “Externalities of the sanction pressure policy and its consequences for the Russian small and medium business development”, *Russian Journal of Economics and Law*, vol. 17 (3), pp. 515-531, <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2023.3.515-531>.
- Koroleva, E. A. and Abdyukova, E.I. (2023), “SMEs under the Sanctions Policy: Analysis of Their Current State and Measures of the Financial Support”, *Financial Economy Journal*, no. 5, pp. 235-241, DOI: 10.5281/ZENODO.8086936/
- Kulik, A.A. and Grishin, E.V. (2023), “Research of methods of instruments to support small and medium enterprise at the present stage of economic development”, *Journal of Economy and Entrepreneurship*, no. 10 (159), pp. 743-747, DOI: 10.34925/EIP.2023.159.10.150.

- Lebedevskaya, O.A. and Litau, E.A. (2022), "Small and medium-sized enterprises during the COVID-19 pandemic", *Scientific journal NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*, no. 2, pp. 160-172, DOI: 10.17586/2310-1172-2022-16-2-160-172.
- Manakhova, I.V. and Beloglazov, A.D. (2023), "Digital transformation of small and medium sized business in Russia: challenges, prospects and the role of state support", *Russian Economic Journal*, no 5, pp. 112-114, [https://doi.org/10.52210/0130-9757\\_2023\\_5\\_112](https://doi.org/10.52210/0130-9757_2023_5_112).
- Miller, E.M. and Rigina, A.I. (2025), "The impact of the sanction on the Russian industries", *Russian Economic Journal*, no. 3, pp.104-119, DOI: 10.52210/0130-9757\_2025\_3\_104.
- Oborin, M.S. (2023), "A compromise based adaptation strategy for business structure management in crisis", *Perm University Herald. Economy*, vol. 18 (4), pp. 389-408, DOI 10.17072/1994-9960-2023-4-389-408.
- Piontkovich, N.S. and Sheina, E.G. (2021), "Financial aspects of ensuring sustainable development of small and medium-sized businesses in the face of new challenges", *Journal of New Economy*, vol. 22 (1), pp. 105-130, DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-1-6.
- Sanginova, L.D. (2021), "Instruments of state financial support for SMEs in Russia and abroad: assistance, support, incentives", *Banking*, no. 3, pp. 21-28.
- Smorodinskaya, N.V. and Katukov, D.D. (2022), "Russia under sanctions: limits of adaptation", *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 6, pp. 52-67, DOI: [https://doi.org/10.52180/2073-6487\\_2022\\_6\\_52\\_67](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_6_52_67).
- Titok, I.V. (2019), "Development of infrastructure to support small and medium enterprises as an important factor for improving the business environment in the Republic of Belarus", *Economic Bulletin of the Economy Research Institute of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus*, no. 5, pp. 58-66.

### *Информация об авторе*

*Анна В. Осиповская*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [Remizav14@gmail.com](mailto:Remizav14@gmail.com)

### *Information about the author*

*Anna V. Osipovskaya*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [Remizav14@gmail.com](mailto:Remizav14@gmail.com)

## Механизмы реализации государственной политики устойчивого развития в области возобновляемой энергетики

Ху Юй

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова  
Москва, Россия yulia.hu217@outlook.com  
ORCID ID 0009-0006-9961-9760*

*Аннотация.* В контексте современного глобального энергетического перехода реализация государственной политики устойчивого развития играет важнейшую роль в содействии масштабному развитию возобновляемой энергетики. Развитие возобновляемой энергетики становится ключевым фактором для достижения целей устойчивого развития. В данной статье рассматриваются конкретные механизмы реализации государственной политики: политики субсидирования и налоговых льгот, политики финансовой поддержки и политики ценового стимулирования.

Целью исследования является определение эффективных механизмов реализации государственной политики в области возобновляемой энергетики (ВИЭ). В исследовании установлено, что эффективность механизмов реализации государственной политики зависит от синергии, которая реализуется на разных этапах развития промышленности: налоговые льготы стимулируют инновации в области технологических исследований и разработок, финансовая поддержка решает проблемы ликвидности на ранних этапах развития отрасли, а ценообразования формируют структуру рынка в сфере продаж электроэнергии.

Основными методами исследования стали методы анализа и синтеза, на основе которых выделены и структурированы механизмы реализации государственной политики устойчивого развития; а также эконометрическое моделирование, на основе которого определена эффективность реализации представленных механизмов.

*Ключевые слова:* государственная политика устойчивого развития, государственное регулирование возобновляемой энергетики, субсидии, налоговые льготы, финансовая поддержка

*Для цитирования:* Ху Юй. Механизмы реализации государственной политики устойчивого развития в области возобновляемой энергетики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика и управление». 2026. № 1. С. 138–152. DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-138-152

## Mechanisms for implementing state policy of sustainable development in the field of renewable energy

Hu Yu

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
yulia.hu217@outlook.com, ORCID ID 0009-0006-9961-9760*

*Abstract.* In the context of the current global energy transition, the implementation of state sustainable development policy plays a critical role in promoting large-scale development of renewable energy. And the development of renewable energy is becoming a key factor in achieving sustainable development goals. This article considers specific mechanisms for implementing state policy: subsidy and tax incentive policies, financial support policies and price incentive policies. The purpose of the study is to identify effective mechanisms for implementing state policy in the field of renewable energy (RES). The study found that the effectiveness of mechanisms for implementing state policy depends on the synergy that is realized at different stages of industrial development: tax incentives stimulate innovation in technological research and development, financial support solves liquidity problems at the early stages of industry development, and pricing forms the market structure in the field of electricity sales. The main methods of the study were the methods of analysis and synthesis, on the basis of which the mechanisms for implementing state sustainable development policy were identified and structured; as well as econometric modeling, on the basis of which the effectiveness of implementing the presented mechanisms was determined.

*Keywords:* state policy of sustainable development, state regulation of renewable energy, subsidies, tax incentives, financial support

*For citation:* Hu Yu (2026), “Mechanisms for implementing state policy of sustainable development in the field of renewable energy”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics and Management” Series*, no. 1, pp. 138-152, DOI: 10.28995/3033-7216-2026-1-138-152

### *Введение*

В условиях глобального энергетического перехода возобновляемая энергетика является одним из ключевых ресурсов устойчивого развития.

Согласно последним данным Программы ООН по окружающей среде, на конец 2023 г. более 156 стран мира внедрились политику стимулирования возобновляемой энергетики (далее – ВИЭ) для сокращения выбросов парниковых газов, обеспечения энергетической безопасности и стимулирования «зеленых» инвестиций [Хамракулов 2023]. Однако эффективность этих мер по-прежнему

существенно ограничена финансовыми, нормативными и институциональными механизмами. План поддержки возобновляемой энергетики в России на период до 2035 г. также демонстрирует, что корректировка политики с учетом уровня зрелости технологий и различных этапов развития промышленности может повысить эффективность механизмов ее реализации [Башмаков, Мышак 2014].

По данным Ассоциации развития возобновляемой энергетики, в Российской Федерации доля ВИЭ в общем объеме потребления электроэнергии (2025 год) составляет всего 1,22%. По состоянию на середину 2025 г. функционируют 75 солнечных электростанций, 26 ветровых электростанций, 11 малых гидроэлектростанций, которые вырабатывают соответственно 2081,9 МВт; 2455,0 МВт, 169,85 МВт энергии. Такое положение требует более интенсивного развития этой отрасли, что, в свою очередь, обуславливает необходимость реализации государственной поддержки и государственной политики устойчивого развития. Целью исследования является определение эффективных механизмов реализации государственной политики в области возобновляемой энергетики (ВИЭ).

### *Государственная политика в области ВИЭ: направления и механизмы реализации*

В настоящее время государственную политику в области ВИЭ можно условно разделить на три категории: политика субсидирования и налоговых льгот, политика финансовой поддержки и политика ценового стимулирования (табл. 1).

Политика субсидирования и налоговых льгот в основном включает бюджетные субсидии и налоговые льготы. В зависимости от объектов субсидирования можно выделить:

- 1) политику прямого субсидирования производителей возобновляемой энергии, которая применяется с целью снижения издержек производства и непосредственного снижения цены реализации продукции возобновляемой энергии;
- 2) политику косвенного субсидирования потребителей возобновляемой энергии, которая применяется с целью воздействия на предпочтения потребителей и, таким образом, косвенно влияет на масштабы инвестиций производителей и т. д.

С точки зрения видов налогов в мировой практике сложились такие направления применения налоговых льгот, как снижение ставок на налог на прибыль и налога на добавленную стоимость. В Российской Федерации с 2025 г. действует льгота по налогу на имущество. Данная льгота применяется в отношении

## Классификация государственной политики в области ВИЭ

Тип политики	Механизмы
Политика субсидирования и налоговых льгот	Прямое и косвенное субсидирование, налоговые льготы
Политика финансовой поддержки	Льготные процентные ставки, смягчение политики кредитных квот, кредитование с низкими процентными ставками, создание промышленных инвестиционных фондов и создание фондов общественного благосостояния
Политика ценового стимулирования	Политика фиксированных цен на электроэнергию, политика цен на электроэнергию на торгах, политика квот

*Источник:* составлено автором.

системообразующих и территориальных сетевых организаций и территориальных сетевых организаций. Льготы применяются в отношении компаний, основным видом деятельности которых является производство возобновляемой энергии (освобождается от уплаты налога имущество, входящее в состав солнечных электростанций)<sup>1</sup>. Также применяются меры тарифного стимулирования, определяющие правила включения инвестиционных надбавок в структуру цены (тарифа) на электроэнергию.

Проекты ВИЭ требуют больших первоначальных инвестиций, и полагаться только на субсидии и налоговые льготы недостаточно. Поэтому в рамках реализации государственной политики устойчивого развития необходима финансовая поддержка ВИЭ-проектов: льготные процентные ставки, смягчение политики кредитных квот, кредитование с низкими процентными ставками, создание промышленных инвестиционных фондов и создание фондов общественного благосостояния. Политика льготных процентных ставок может снизить инвестиционную стоимость ВИЭ, смягчение политики кредитных квот может увеличить предложение фондов ВИЭ, а политика кредитования с низкими процентными ставками может не только решить проблему недостаточного финансирования для компаний ВИЭ, но и снизить процентную нагрузку компаний

<sup>1</sup> С 2025 года введены новые льготы по налогу на имущество организаций. URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn50/news/activities\\_fts/15742703/](https://www.nalog.gov.ru/rn50/news/activities_fts/15742703/) (дата обращения 20 июня 2025).

и снизить стоимость производства электроэнергии из возобновляемых источников энергии. И создание фондов общественного благосостояния может облегчить финансовые ограничения компаний ВИЭ.

Кроме того, существует несколько основных направлений ценового стимулирования: во-первых, политика фиксированных цен на электроэнергию. Фиксированная цена относится к обязательному доступу государства к сети, и государство напрямую устанавливает сетевую цену на возобновляемую энергию. Политика фиксированных цен на электроэнергию обеспечивает гарантию прибыли для производителей и инвесторов возобновляемой энергии, а единая цена на электроэнергию снижает транзакционные издержки [Низамутдинова и др. 2018].

Во-вторых, политика цен на электроэнергию на торгах. Эта политика стимулирует компании, работающие в сфере возобновляемой энергии, к постоянному снижению издержек производства путем создания конкурентного механизма на рынке электроэнергии; привлекает инвестиции за счет предоставления правительством гарантий по договорам купли-продажи электроэнергии, а также содействует устойчивому и здоровому развитию отрасли путем поощрения применения новых технологий.

В-третьих, политика квот и система торговли зелеными сертификатами. Политика квот означает, что производитель электроэнергии должен иметь определенную долю возобновляемой энергии в своем производстве электроэнергии. Система торговли зелеными сертификатами означает, что, когда производители электроэнергии не используют достаточное количество возобновляемой энергии, они могут выполнить целевые квоты, приобретая зеленые сертификаты (сертификаты об использовании возобновляемой энергии для производства электроэнергии) [Ланьшина и др. 2022].

### *Механизмы реализации политики субсидирования в области ВИЭ*

Субсидии являются относительно прямым инструментом политики. Государство использует специальные фонды прямого субсидирования компаний ВИЭ, чтобы решить проблему доходности компаний и возврата инвестиций на вложенный капитал. В настоящее время субсидии, в основном, направлены на научные исследования и производственную деятельность ВИЭ [Гречухина и др. 2016].

Во всей цепочке создания стоимости в отрасли ВИЭ субсидии сосредоточены на исследованиях и разработках, трансформации и

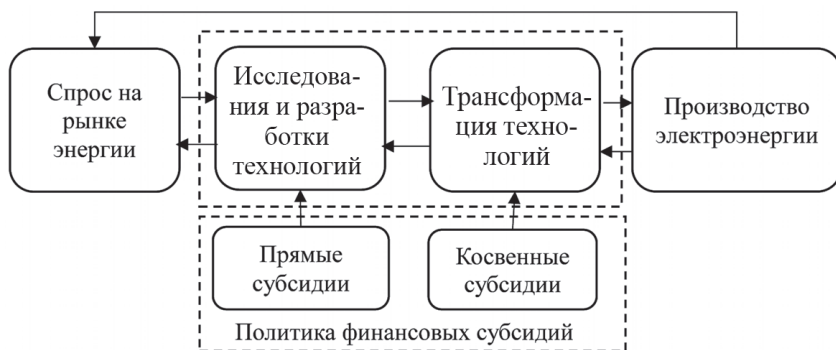


Рис. 1. Механизм реализации политики субсидирования ВИЭ  
 Источник: составлено автором

индустриализации технологий ВИЭ (рис. 1). Правительство снижает стоимость генерации электроэнергии возобновляемой энергией, увеличивает долю рынка возобновляемой энергии и способствует масштабному развитию ВИЭ путем субсидирования исследований и разработок технологий возобновляемой энергии и технологической трансформации.

По сравнению с другими мерами, политика субсидирования имеет сравнительные преимущества. Преимущества субсидий, в основном, отражаются в следующих трех аспектах. Во-первых, эффект привлечения, который означает, что государство субсидирует возобновляемую энергию, что способствует привлечению капитала в сферу возобновляемой энергии, оказывает финансовую поддержку развитию возобновляемой энергии и смягчает финансовые ограничения. Во-вторых, субсидии представляют собой безвозмездные трансфертные платежи, которые могут напрямую увеличить фактический доход предприятий возобновляемой энергии, способствовать расширению масштабов производства возобновляемой энергии, постоянно увеличивать долю возобновляемой энергии, способствовать оптимизации энергетической структуры и достигать цели «двойного углерода». В-третьих, широкий охват, фискальные субсидии являются эффективной мерой политики с широким спектром субсидий, напрямую охватывающей каждый субъект и каждый этап инновационной деятельности.

Однако существуют и определенные проблемы субсидирования:

1) политика субсидий быстро меняется, и существуют определенные различия в стандартах субсидий на разных этапах, что не

способствует оценке возврата инвесторов и долгосрочному развитию ВИЭ;

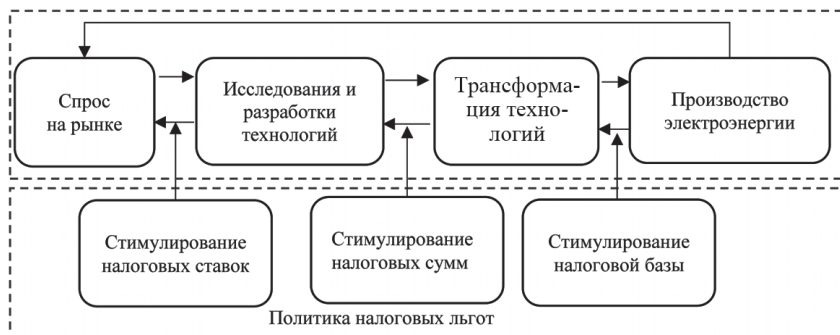
2) отсутствие систематического механизма надзора приводит к несправедливому распределению благосостояния. Многие компании незаконно получают финансовые субсидии, что приводит к пустой трате финансовых ресурсов, влияет на эффективность субсидий и препятствует устойчивому и здоровому развитию ВИЭ [Синицын, Гахокидзе 2023].

### *Механизмы реализации политики налоговых льгот в области ВИЭ*

Политика налоговых льгот является одной из важных мер поддержки развития ВИЭ. Особенно на ранней стадии развития ВИЭ налоговые льготы могут увеличить прибыль предприятий ВИЭ и оказать значительный стимулирующий эффект. Суть налоговых льгот заключается в снижении налогового бремени предприятий ВИЭ, увеличении их ожидаемой прибыли и поощрении их к инвестированию в рискованные проекты.

С точки зрения налоговой системы налоговые льготы можно разделить на базовые, суммовые и ставки. Базовые льготы снижают налоговую нагрузку за счет уменьшения налоговой базы, в первую очередь за счет ускоренной амортизации и налоговых льгот. Суммарные льготы напрямую снижают налог, подлежащий уплате новыми энергетическими компаниями, например, путем освобождения нового энергетического оборудования высокой мощности от импортного НДС. Ставочные льготы предусматривают применение льготных налоговых ставок, что снижает операционные расходы новых энергетических компаний и стимулирует их к расширению производства и достижению высокого уровня развития. Налоговые льготы в первую очередь ориентированы на этап разработки новой энергетики, играя важную роль во всех аспектах – от технологических исследований и разработок до технологической трансформации (рис. 2).

По сравнению с другими методами стимулирования, налоговые льготы имеют следующие преимущества: во-первых, разнообразие, политики налоговых льгот могут формулировать различные преимущества для формирования диверсифицированных методов стимулирования; во-вторых, налоговые льготы могут повысить доверие инвесторов, привлечь больше капитала для входа в сферу возобновляемой энергии и способствовать масштабному развитию возобновляемой энергии; в-третьих, многоцелевые налоговые



*Рис. 2. Механизм реализации политики налоговых льгот возобновляемой энергии*  
 Источник: составлено автором на основе [Бердин и др. 2020]

льготы поддерживают развитие и использование возобновляемой энергии с разных точек зрения налоговой ставки, налоговой базы и суммы налога и достигают различных целей стимулирования в цепочке создания стоимости возобновляемой энергии.

В то же время политика налоговых льгот также имеет определенные недостатки, которые в основном отражаются в двух аспектах:

- 1) в налоговом стимулировании есть много ограничений, а период стимулирования нестабилен, что не способствует устойчивому развитию возобновляемой энергии;
- 2) политике налоговых льгот не хватает системности, а налоговое стимулирование для возобновляемой энергии фокусируется на стадии разработки и не имеет политики обратного ограничения для ископаемой энергии, такой как введение налогов на выбросы углерода для отраслей с высоким потреблением энергии для достижения целей пика углерода и углеродной нейтральности [Бучнев 2015]. Формы налоговых льгот относительно просты, фокусируются на снижении и освобождении от налогов, в то время как инвестиционные кредиты, ускоренная амортизация и другие формы используются редко.

## *Механизмы реализации политики финансовой поддержки в области ВИЭ*

В отличие от субсидирования и налоговых стимулов, политика финансовой поддержки действует иначе. Возобновляемая энергетика – капиталоемкая отрасль, требующая значительных первоначальных инвестиций и длительного срока окупаемости. Правительство и финансовые учреждения, такие как банки, предлагают компаниям, работающим в сфере ВИЭ, удобные каналы финансирования посредством льготных процентных ставок и кредитов с низкими процентными ставками, повышая эффективность их финансирования и решая проблему дефицита финансирования. Выступая посредником между вкладчиками и инвесторами, банковская система использует финансовую политику для привлечения ресурсов в сектор ВИЭ, предоставляя технологии, капитал и другие необходимые элементы для развития ВИЭ, тем самым способствуя ее здоровому и устойчивому развитию.

Механизм финансовой поддержки в основном осуществляется посредством прямого финансирования и косвенного финансирования. Прямое финансирование в основном включает в себя рынок акций возобновляемой энергии и рынок облигаций, а косвенное финансирование в основном относится к банковским кредитам, включая коммерческие кредиты для предприятий возобновляемой энергии [Орлова, Ху 2025].

С точки зрения предложения и спроса, прямое финансирование влияет на финансовое предложение через первичные и вторичные рынки, а косвенное финансирование влияет на спрос через кредиты на производство и потребление возобновляемой энергии. Далее, изменения в финансовом предложении и спросе приводят к изменениям в потоках капитала возобновляемой энергии, которые, в свою очередь, влияют на распределение финансовых факторов. Наконец, распределение финансовых факторов способствует устойчивому и здоровому развитию отрасли возобновляемой энергии через механизмы стимулирования и ограничения, механизмы диверсификации рисков и механизмы формирования капитала (рис. 3).

Финансовая поддержка оказывалась на протяжении всего процесса развития области ВИЭ. От исследований и разработок в области разработки продуктов возобновляемых источников энергии до демонстрации и продвижения, от индустриализации до маркетинга финансовые механизмы играют важную роль. Эффективная финансовая политика может снизить транзакционные издержки на энергетическом рынке, уменьшить информационную асимметрию

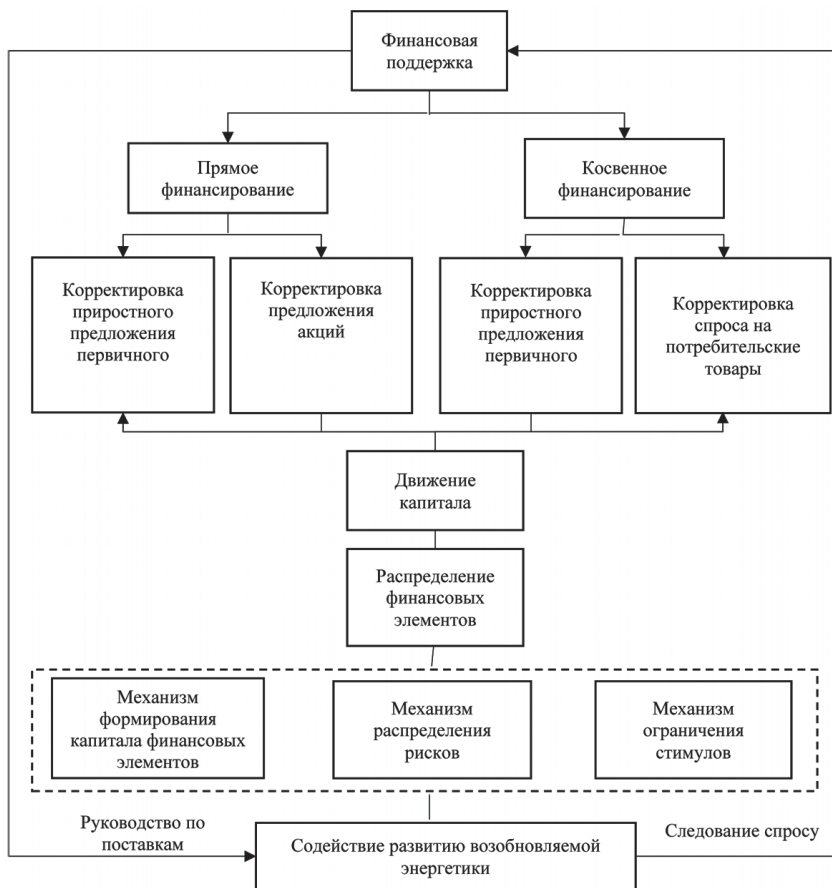


Рис. 3. Система финансовой поддержки в отрасли ВИЭ  
 Источник: составлено автором

между инвесторами и компаниями возобновляемых источников энергии, снизить моральные риски и неблагоприятное поведение отбора и, таким образом, способствовать развитию отрасли возобновляемых источников энергии. Политика финансовой поддержки в основном влияет на этапы НИОКР и технологической трансформации технологий возобновляемой энергии (рис. 4).

Конкретные политики включают внедрение льготных процентных ставок, смягчение кредитных квот, создание фондов общественного благосостояния и введение венчурного капитала [Маликова, Златникова 2019].

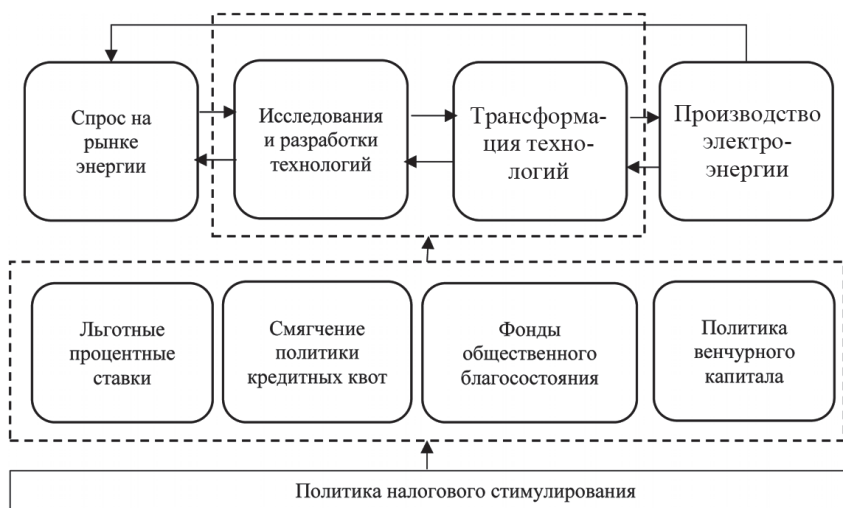


Рис. 4. Механизм реализации политики финансовой поддержки ВИЭ  
 Источник: составлено автором на основе [Маликова, Златникова 2019]

Льготные процентные ставки означают, что центральный банк предоставляет компаниям возобновляемой энергии кредиты под низкие проценты, чтобы облегчить проблему недостаточного финансирования для компаний, одновременно снижая бремя процентов для компаний возобновляемой энергии и снижая стоимость производства электроэнергии из возобновляемых источников энергии.

Смягчение политики кредитных квот означает, что центральный банк корректирует размер кредита и структуру кредита коммерческих банков, направляет кредитные средства в сферу возобновляемой энергии, увеличивает основной капитал отрасли возобновляемой энергии, оптимизирует энергетическую структуру и достигает цели «двойного углерода».

Фонды общественного благосостояния являются популярным финансовым инструментом в развитых странах. Такие страны, как США и Германия, создали фонды развития возобновляемой энергии. Основным источником дохода для фондов общественного благосостояния являются налоги [Fragkos et al. 2021]. Цель фондов в основном заключается в содействии развитию проектов ВИЭ, субсидировании установленной мощности ветроэнергетики, фотоэлектричества и т. д., предоставлении

субсидий на строительство новой инфраструктуры и инвестировании в компании ВИЭ.

Политика венчурного капитала играет важную роль в проектах ВИЭ. Правительство использует фискальные доходы для создания фондов венчурного капитала с целью привлечения социального капитала для участия в сфере ВИЭ и содействия масштабному развитию отрасли ВИЭ.

Политика финансовой поддержки может предоставить гарантии для НИОКР и технологической трансформации технологий ВИЭ и решить проблему недостаточного финансирования для компаний ВИЭ. Правительству необходимо уделять пристальное внимание расширению кредитной поддержки коммерческих банков, повышению инновационного уровня финансовых инструментов и оптимизации механизма выхода с рынка капитала.

Необходимо отметить, что данные меры являются существенными и эффективными с точки зрения развития возобновляемой энергетики. Ранее, на основе данных Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (IRENA), 29 регионов Китая (16) и России (13), где наблюдается активная поддержка политики в области возобновляемой энергетики и постоянный рост масштабов использования ВИЭ, нами была разработана эконометрическая модель эффективности реализации механизмов государственной политики. Модель показала, что инвестиции в НИОКР, субсидирование и налоговое стимулирование оказывают существенное влияние на развитие возобновляемой энергетики<sup>2</sup>.

## *Заключение*

Эффективность механизмов государственной политики в области ВИЭ зависит от синергетического эффекта различных видов политики на разных этапах развития промышленности. Налоговые льготы как льготы по НДС и налогу на прибыль и прямые фискальные субсидии способствуют инновациям в технологических разработках, тогда как финансовая поддержка как льготное кредитование и инвестиционные фонды решает проблемы ликвидности на начальной стадии развития проектов. Ценовые механизмы как фиксированные тарифы и аукционы формируют рыночную струк-

---

<sup>2</sup> Ху Юй. Модель оценки государственной политики в области возобновляемой энергетики в России и в Китае // Юность науки: Сб. студенческих научных статей. М.: РГГУ, 2025. С. 295–306.

туру сбыта электроэнергии, обеспечивая стабильность доходов производителей.

Научно обоснованное сочетание этих инструментов позволяет максимизировать их воздействие на взаимосвязанные аспекты отрасли: стимулирование НИОКР, снижение инвестиционных рисков и создание конкурентной среды. Таким образом, скоординированный механизм реализации, созданный в результате исследований и сочетающий в себе бюджетные субсидии, налоговые льготы, финансовую поддержку и ценовое стимулирование, будет эффективно способствовать устойчивому развитию ВИЭ. Однако сохраняются институциональные барьеры, такие как пробелы в регулировании и недостаточное межведомственное взаимодействие, требующие дальнейшего изучения.

### *Литература*

---

- Хамракулов 2023 – *Хамракулов И.Б.* Необходимость и важность устойчивого развития «зеленой» экономики // Journal of innovations in scientific and educational research, 2023. Т. 6. № 4. С. 1142–1146.
- Башмаков, Мышак 2014 – *Башмаков И.А., Мышак А.Д.* Затраты и выгоды реализации стратегий низкоуглеродного развития России: перспективы до 2050 года // Вопросы экономики. 2014. № 8. С. 70–91. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-8-70-91>.
- Низамутдинова и др. 2018 – *Низамутдинова Н.С., Кирпичникова И.М., Пташкина-Гирина О.С.* Мировой и российский опыт применения государственной поддержки возобновляемой энергетики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Энергетика». 2018. Т. 18. № 1. С. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.14529/power180117>.
- Ланьшина и др. 2022 – *Ланьшина Т.А., Сливяк В.И., Стрелкова С.В.* Российская электроэнергетика до 2035 года: на пути к полному переходу на возобновляемые источники энергии // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 4 (56). С. 223–229.
- Гречухина и др. 2016 – *Гречухина И.А., Кудрявцева О.В., Яковлева Е.Ю.* Эффективность развития рынка возобновляемых источников энергии в России // Экономика региона. 2016. Т. 12. № 4. С. 1167–1177. DOI: 10.17059/2016-4-18.
- Синицын, Гахокидзе 2023 – *Синицын М.В., Гахокидзе И.З.* Административные и нормативные механизмы продвижения новых возобновляемых источников энергии в электроэнергетике: мировой опыт // Инновации и инвестиции. 2023. № 1. С. 58–61. DOI: 10.24412/2307-180X-2023-1-58-61
- Бердин и др. 2020 – *Бердин В.Х., Поташиков В.Ю., Кокорин А.О., Юлкин Г.М.* Развитие ВИЭ в России: потенциал и практические шаги // Экономическая политика. 2020. № 2. С. 106–135. DOI: 10.18288/1994-5124-2020-2-106-135.
- Бучнев 2015 – *Бучнев А.* Регулирование и стимулирование развития возобновляемых источников энергии // Государственная служба. 2015 № 5 (97). С. 108–111.

- Орлова, Ху 2025 – Орлова Л.Н., Ху Ю. Механизмы государственно-частного партнерства в реализации государственной политики в области возобновляемой энергетики // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2025. № 1. С. 82–94. DOI: <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2025-1-82>.
- Маликова, Златникова 2019 – Маликова О.И., Златникова М.А. Государственная политика в области развития возобновляемой энергетики // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 72. С. 5–30.
- Fragkos et al. 2021 – Fragkos Panagiotis, Laura van Soest Heleen, Schaeffer Roberto, et al. Energy system transitions and low-carbon pathways in Australia, Brazil, Canada, China, EU-28, India, Indonesia, Japan, Republic of Korea, Russia and the United States // Energy. 2021. Vol. 216 (C). DOI: 10.1016/j.energy.2020.119385.

## References

---

- Bashmakov, I.A. and Myshak, A.D. (2014), “Costs and Benefits of the Transition to Low-carbon Economy in Russia: Perspectives up to 2050”, *Voprosy Ekonomiki*, no. 8, pp. 70–91.
- Berdin, V.Kh., Potashnikov, V.Yu., Kokorin, A.O. and Yulkin, G.M. (2020), “Renewable energy development in Russia: potential capacities and practical steps”, *Economic Policy*, no. 2, pp. 106–135, DOI: 10.18288/1994-5124-2020-2-106-135IF: 0.3 Q4.
- Buchnev, A. (2015), “Regulation and stimulation of the development of renewable energy sources”, *Public Administration*, no. 5 (97), pp. 108–111.
- Fragkos, P., van Soest, H.L. and Scheffer, R. (2021), “Energy system transitions and low-carbon development pathways in Australia, Brazil, Canada, China, EU-28, India, Indonesia, Japan, Republic of Korea, Russia, and the United States”, *Energy*, vol. 216 (C).
- Grechukhina, I.A., Kudryavtseva, O.V. and Yakovleva, E.Yu. (2016), “Evaluation of the development of the renewable energy markets in Russia”, *Economics of the Region*, vol. 12, no. 4, pp. 1167–1177, DOI: 10.17059/2016-4-18IF: 0.4 Q3.
- Hamrakulov, I.B. (2023). The necessity and importance of the development of a “green” economy”, *Journal of innovations in scientific and educational research*, vol. 6, no. 4, pp. 1142–1146.
- Lanshina, T.A., Sliavik, V.I. and Strelkova, S.V. (2022), “Russian electric power industry until 2035: on the way to full transition to renewable energy sources”, *Journal of the New Economic Association*, no. 4 (56), pp. 223–229.
- Malikova, O.I. and Zlatnikova, M.A. (2019), “State policy for the development of renewable energy”, *Public Administration E-Journal*, no. 72, pp. 5–30.
- Nizamutdinova, N.S., Kirpichnikova, I.M. and Ptashkina-Girina, O.S. (2018), “World and Russian experience of the renewable energy state support application”, *Bulletin of the South Ural State University. Series “Power Engineering”*, vol. 18, no. 1, pp. 140–143, DOI: <https://doi.org/10.14529/power180117>.
- Orlova, L.N. and Hu Yu. (2025), “Mechanisms of public-private partnership in the implementation of state policy in the field of renewable energy”, *Intelligent. Innovations. Investments*, no. 1, pp. 82–94, DOI: <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2025-1-82>.
- Sinitsyn, M.V. and Gakhokidze, I.Z. (2023), “Administrative and regulatory mechanisms for promoting new renewables in the power industry: world experience”, *Innovation and Investment*, no. 1, pp. 58–61, DOI: 10.24412/2307-180X-2023-1-58-61.

*Информация об авторе*

Ху Юй, аспирант, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинские горы, д. 1; yulia.hu217@outlook.com

*Information about the author*

Hu Yu, postgraduate student, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; bld. 1, Leninskie Gory, Moscow, Russia, 119991; yulia.hu217@outlook.com

Научный журнал  
Вестник РГГУ  
Серия «Экономика и управление»  
№ 1  
2026

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

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

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

Подписано в печать 18.03.2026  
Выход в свет 25.03.2026  
Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Уч.-изд. л. 9,0. Усл. печ. л. 9,6  
Тираж 1050 экз. Свободная цена  
Заказ № 2326

Отпечатано в типографии Издательского центра  
Российского государственного гуманитарного университета  
125047, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6  
[www.rsuh.ru](http://www.rsuh.ru)