

ISSN 3033-7232

Наука и искусство управления

Научный журнал

Science and Art of Management

Academic Journal

Основан в 2006 г.
Founded in 2006

1
2026

Science and Art of Management

Academic Journal

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

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

The scientific journal “Science and Art of Management” is included in the system of the Russian Science Citation Index (RSCI); 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

Goals and objectives

The journal is an interdisciplinary scientific publication dedicated to finding the best ideas in the field of theory and practice of management.

Target audience – scientists, university professors, entrepreneurs and company leaders, a wide range of readers interested in management issues.

The journal examines various aspects of management related to management strategy, entrepreneurship, personnel management, marketing, leadership, corporate culture, innovation, technology, management under conditions of uncertainty and risk.

Management is science and art. Science is a search for new knowledge of the development of management theory, and art helps to effectively translate the accumulated experience in specific situation.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS 77-24415 or 19.05.2006.

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

Tel.: +7 (499) 973-40-96

E-mail: ynic2010@mail.ru

Наука и искусство управления
Научный журнал
Выходит 4 номера печатной версии журнала в год

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Научный журнал «Наука и искусство управления» 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:

Экономические науки

- 5.2.1. Экономическая теория
- 5.2.4. Финансы
- 5.2.5. Мировая экономика
- 5.2.6. Менеджмент

Цели и задачи

Журнал является междисциплинарным научным изданием, посвященным поиску лучших идей в области теории и практики управления.

Целевая аудитория – ученые, преподаватели вузов, предприниматели и руководители компаний, широкий круг читателей, интересующихся вопросами управления.

В журнале рассматриваются различные аспекты управления, связанные со стратегией управления, предпринимательством, управлением персоналом, маркетингом, лидерством, корпоративной культурой, инновационным направлением, технологиями, управлением в условиях неопределенности и риска.

Управление – это наука и искусство. Наука представляет собой поиск новых знаний развития теории управления, а искусство помогает эффективно претворять накопленный опыт в конкретных ситуациях.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия, свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-24415 от 19.05.2006 г.

Адрес редакции: 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: unis2010@mail.ru

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

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

Editorial Board

D.V. Bobrov, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*first deputy editor-in-chief*)

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

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

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

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

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

T.A. Polovova, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

N.Yu. Sopilko, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

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

L.A. Talimova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 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

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

Редакционная коллегия

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

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

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

Л.В. Матраева, доктор экономических наук, доцент, 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

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

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

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

Содержание

Приоритеты национального развития

- Дмитрий В. Бобров*
Исследование проблем цифровой трансформации
суверенной социальной экономики 10
- Наталья Ю. Сопилко, Артем В. Марков,
Дмитрий С. Лошкарев*
Альтернативные источники финансирования предприятий:
основные тренды развития и перспективы использования
для российских компаний 22
- Виталий А. Алексеенко*
Развитие кадрового рынка в индустрии финансовых технологий 36
- Дарья И. Кольцова*
Внедрение комьюнити-менеджмента в российских организациях
через практику глобальных сообществ и диалоговых хабов 50

Управление развитием бизнеса

- Тимофей Г. Фазлы, Анастасия А. Романова,
Александр В. Нелюбин*
Совершенствование методологии построения
и валидации EAD-модели в рамках подхода
на основе внутренних рейтингов в банковском секторе 68
- Диана А. Селюн*
Социальная и экологическая ответственность бизнеса
в условиях развития вектора устойчивости 79

Современные аспекты управления

- Ксения А. Чистякова, Анна А. Козачок*
Изменение содержания труда проектных менеджеров
в современных условиях: роль искусственного интеллекта
и автоматизации 92
- Владислав С. Запылихин*
Влияние особенностей национальной культуры
на выбор стратегий убеждения:
текущие взгляды научного сообщества 108

Международный опыт

*Евгений В. Васильев, Александр А. Суханов,
Елизавета М. Федорова*

Обзор национальных платежных систем стран БРИКС:
трансформация в эпоху цифровых валют и криптоактивов 124

Людмила С. Ширяева

Международные и национальные практики оценки
трансфера технологий 135

Андрей Л. Вон

Роль и место КНР в мировой экономике
в условиях деглобализации 151

Contents

National development priorities

- Dmitry V. Bobrov*
Research into the challenges of digital transformation
of sovereign social economy 10
- Natalya Yu. Sopilko, Artem V. Markov,
Dmitriy S. Loshkaryov*
Alternative sources of enterprise financing: key development trends
and prospects for use by Russian companies 22
- Vitaly A. Alekseenko*
Human resources market development
in the financial technology industry 36
- Darya I. Koltsova*
Implementation of community management
in Russian organizations through the practice
of global communities and dialogue hubs 50

Business development management

- Timofey G. Fazly, Anastasia A. Romanova,
Aleksandr V. Nelyubin*
Improving the methodology for building and validating
the EAD model within the framework of the internal
rating-based approach in the banking sector 68
- Diana A. Selyun*
Social and environmental responsibility of business
in the conditions of development of the stability vector 79

Modern aspects of management

- Kseniya A. Chistyakova, Anna A. Kozachok*
Changes in the work content of project managers in modern conditions:
the role of artificial intelligence and automation 92
- Vladislav S. Zapylikhin*
The impact of national cultural characteristics
on the choice of persuasion strategies: current perspectives
in the academic community 108

International experience

*Evgeny V. Vasiliev, Aleksandr A. Sukhanov,
Elizaveta M. Fedorova*

Overview of national payment systems of BRICS countries:
transformation in the era of digital currencies and crypto assets 124

Lyudmila S. Shiryaeva

International and national practices
for assessing technology transfer 135

Andrei L. Von

The role and position of the PRC in the world economy
under circumstances of the deglobalization 151

Приоритеты национального развития

УДК 338:004

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-10-21

Исследование проблем цифровой трансформации суверенной социальной экономики

Дмитрий В. Бобров

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

Аннотация. В статье проводится комплексное исследование основных проблем, возникающих в процессе цифровой трансформации суверенной социальной экономики, ориентированной как на экономическую эффективность и технологическую самостоятельность, так и на достижение социальных целей общества (благополучие, справедливость, устойчивость) при сохранении способности к независимому политическому и стратегическому целеполаганию. В исследовании не только приводится констатация существующих проблем, возникающих в процессе цифровой трансформации государства, но и обосновывается целесообразность синтеза различных направлений в достижении технологической, экономической, цифровой автономии, способствующих формированию социального суверенитета. Особое внимание уделяется анализу фундаментальных противоречий и вызовов на стыке трех основных трендов: обеспечение суверенитета (контроль, безопасность, автономия), соблюдение принципов социальной экономики (приоритет общественного блага, инклюзивность, солидарность) и проведение цифровой трансформации (скорость, глобальная взаимосвязанность, доминирование данных и платформ).

Ключевые слова: цифровая трансформация, суверенная социальная экономика, экономический суверенитет, цифровой суверенитет, технологическая независимость, цифровое равенство

Для цитирования: Бобров Д.В. Исследование проблем цифровой трансформации суверенной социальной экономики // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 10–21. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-10-21

Research into the challenges of digital transformation of sovereign social economy

Dmitrii V. Bobrov

Russian State University for the Humanities

Moscow, Russia, 212@rggu.ru

Abstract. The paper provides a comprehensive study of the key issues arising in the digital transformation of a sovereign social economy, which is not only focused on economic efficiency and technological independence, but is also based on the social goals achieving (welfare, justice, sustainability) while maintaining the ability to independently set of political and strategic goals. The study does not only identify existing challenges arising in the process of digital transformation of the state but also substantiates the feasibility of various approaches synthesizing to achieving technological, economic, and digital sovereignty, thereby fostering social sovereignty. Particular attention is paid to analyzing the fundamental contradictions and challenges at the intersection of three key trends: ensuring sovereignty (control, security, autonomy), adhering to the principles of social economics (priority of the public good, inclusiveness, solidarity), and implementing digital transformation (speed, global interconnectedness, dominance of data and platforms).

Keywords: digital transformation, sovereign social economy, economic sovereignty, digital sovereignty, technological independence, digital equality

For citation: Bobrov, D.V. (2026), "Research into the challenges of digital transformation of sovereign social economy", *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 10–21, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-10-21

Введение

Необходимость решения принципиально новых проблем, возникающих на стыке основных мировых трендов современности, а именно глобальной цифровизации, усиления борьбы за национальный экономический суверенитет и растущих требований к достижению социальных целей развития общества, приобретает особую актуальность. Исследование такого трехкомпонентного пересечения является не просто узкоспециальной задачей, а стратегическим императивом для любого государства, стремящегося к устойчивому, а также независимому развитию в XXI в.

Анализ литературных источников позволяет сделать вывод о том, что эти тренды в большей степени развиваются параллельно, хотя именно их синтез представляет собой актуальную научную

проблему. Классические работы в области цифровой трансформации [Schwab 2016] способствовали развитию технооптимизма, при котором принято было считать, что рост эффективности и создание новых рынков является прямым следствием цифровизации. Однако в дальнейших исследованиях особое внимание специалистов сосредоточено на институциональных и социальных последствиях диджитал-трансформации и переходе от технологического детерминизма к критическому анализу общей ситуации. Так, в работах профессора Гарвардской школы бизнеса Ш. Зубофф особое внимание сфокусировано на том, что экономика личных данных и модель монетизации поведенческой информации о пользователях и их предпочтениях представляет собой реальную угрозу автономии личности [Zuboff 2019]. Анализ таких глобальных платформ, как GAFAM, состоящей из пяти крупнейших технологических компаний (Google, Apple, Facebook (Meta), Amazon и Microsoft), позволяет сделать выводы о том, как под действием цифровой трансформации модифицируются социальная сфера, рынки труда и методы общественного взаимодействия [Dijk et al. 2018].

Российские исследования традиционно адаптируют глобальные тренды к особенностям национальной специфики и ментальности. В работах многих отечественных авторов цифровизация рассматривается как возможность повышения конкурентоспособности и создания «цифровых двойников» экономики [Латышева и др. 2021; Абрамов и др. 2024]. Однако в последние годы, особенно после утверждения Национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации», все большее внимание уделяется вопросам импортозамещения, технологической независимости и цифрового суверенитета [Василенко, Румянцева 2022].

Для каждого из таких государств, как Китай, Россия, США, а также стран Европейского союза концепция цифрового суверенитета является центральной, но имеет разное наполнение и особенности. В европейском контексте [Farrand, Sagarico 2022] она ассоциируется прежде всего с регуляторным суверенитетом, при котором единый европейский регламент по защите данных GDPR является «золотым стандартом», способствующим снижению зависимости от американских и китайских технологий (инициативы GAIA-X, Open Source) и обеспечивающим защиту демократических ценностей. По мнению ведущего специалиста в области исследований китайского цифрового пространства, руководителя проекта NWO Vidi «Умное государство: большие данные, искусственный интеллект и право в Китае» Р. Кримерса, для КНР суверенитет неотделим от киберсуверенитета, и в основе их модели заложено построение замкнутой, контролируемой

государством цифровой экосистемы, как, например, комплексная система интернет-цензуры «Великий китайский файрвол», национальные чемпионы в области технологий Alibaba и Tencent [Creemers 2024].

При этом в российском дискурсе концепт развивается в контексте суверенизации экономики и технологического патриотизма. В работах С.Ю. Глазьева, В.В. Иванова, Е.В. Королева обосновывается необходимость защиты экономического пространства от внешних угроз, в том числе цифровых [Глазьев 2024; Иванов, Королева 2025]. Специалисты в области правового регулирования М.Г. Терехов, О.В. Зайцев исследуют правовые аспекты локализации данных (ФЗ-153) и суверенного Рунета (закон об устойчивом Интернете) [Терехов 2021; Зайцев 2024]. Базовый тезис российских авторов заключается в том, что цифровой суверенитет рассматривается как способность государства обеспечивать безопасность, контроль и развитие своей цифровой инфраструктуры и данных независимо от внешнего давления.

Парадигмальный сдвиг в концепции суверенной социальной экономики

В настоящее время особое внимание многих стран направлено на построение социально-ориентированной экономики и государственного уклада. Специалисты изучают, как цифровые технологии трансформируют социальное государство: от модели цифрового государства всеобщего благосостояния до новых форм социального неравенства или так называемого цифрового разрыва [Zakharova et al. 2024; Faith 2019]. Дискуссии также ведутся вокруг этики использования искусственного интеллекта в социальной сфере, угрозы алгоритмической дискриминации и необходимости внедрения человекоцентричного подхода к цифровизации государственных услуг.

Российские ученые Е.В. Овчарова, С.В. Шишкин, О.В. Синявская анализируют влияние цифровизации на доступность и качество социальных услуг (здравоохранение, образование) в рамках концепции социального государства [Овчарова 2022]. Появляются работы, посвященные цифровому социальному капиталу и новым рискам социальной эксклюзии в цифровой среде [Бородкин 2024]. Однако фокус часто все же сконцентрирован на инструментальных аспектах внедрения ИТ в социальную сферу, а не на системном переосмыслении социальной политики в условиях платформенной экономики.

Традиционно дискурс цифровой трансформации был нацелен на решение задач, связанных с повышением эффективности, оптимизации и создания новых рыночных ценностей. Однако в последние годы были выявлены системные риски этой модели, функционирующей на глобальных, зачастую нерегулируемых платформах. Целесообразность исследования проблематики обосновывается взаимосвязанными аргументами, представленными на рис. 1.



Рис. 1. Актуальные проблемы, возникающие при цифровой трансформации экономики

На рис. 1 показаны причины необходимости перехода исследований из технологической плоскости и ответа на вопрос «Как внедрить?» в политико-экономическую и социальную среду и поиском ответов на вопросы «В чьих интересах, под чьим контролем и с какими социальными последствиями происходит цифровая трансформация?»

Сохранение экономического суверенитета как права и способности государства контролировать ключевые активы и процессы на своей территории в условиях глобальной цифровизации усложняется и требует комплексного подхода.

В цифровую эпоху данные (персональные, промышленные, биометрические, социального поведения) становятся ключевым ресурсом, сравнимым по значимости с нефтью или территорией. Это порождает проблемы социальной справедливости и необходимость обеспечения цифрового суверенитета, так как концентрация и обработка данных граждан и организаций на серверах транснациональных корпораций или в иностранных юрисдикциях

создают угрозы утечки конфиденциальной информации, внешнего манипулирования и потери контроля над национальным цифровым пространством, поэтому исследование механизмов защиты суверенитета становится вопросом национальной безопасности.

Следует отметить, что цифровая трансформация, предоставляя возможности, одновременно создает новые формы расслоения. Межстрановое расслоение проявляется в технологической зависимости от иностранных решений («цифровой колониализм»), подрывающей суверенитет слаборазвитых стран. В то же время появляются и разрывы в доступе к технологиям, в цифровых навыках и качестве цифровых услуг между регионами одного государства, возрастными и социальными группами, что не только усугубляет традиционное неравенство, но и порождает новое – цифровое. Это напрямую противоречит целям социального равенства и инклюзии. Предложение путей построения инклюзивной цифровой экосистемы, при которой технологии послужат инструментом выравнивания, а не углубления диспропорций, приобретает особую важность и значимость.

Стихийная, рыночно-ориентированная цифровизация доказала свою несовместимость с задачами суверенитета и социальных гарантий. Требуется целенаправленное проектирование новых институциональных структур (рис. 2).

Правовые структуры	Экономические структуры	Социальные структуры
<p>Законодательство о суверенном интернете, локализации данных, регулировании ИИ, защите цифровых прав граждан</p>	<p>Механизмы поддержки отечественных стратегически важных ИТ-решений, налогообложение цифровых гигантов, создание государственно-частных партнерств в социально-значимых цифровых проектах</p>	<p>Национальные системы переобучения, программы цифровой грамотности, этические стандарты использования технологий</p>

Рис. 2. Институциональная архитектура поддержки цифровой суверенной социальной экономики

Структурная архитектура, представленная на рис. 2, может служить надежным фундаментом при осуществлении государствен-

ной политики в области цифровой трансформации. В условиях реализации концепции устойчивого развития, способствующей обеспечению экономической (создание внутренних технологических компетенций, снижающих уязвимость от внешних шоков, таких как санкции, разрывы цепочек и т. д.), социальной (обеспечение социального мира через справедливое распределение выгод от цифровизации и защиту от ее рисков) и экологической устойчивости, организация институционального пространства, поддерживающего это развитие, обретает в цифровую эпоху особый смысл.

Эволюция цифровой трансформации: от технологического суверенитета к суверенной социальной экономике

Цифровая трансформация суверенной социальной экономики должна быть направлена на поддержание технологической устойчивости за счет построения безопасной инфраструктуры. Системный подход, интегрирующий эти аспекты, позволяет перейти от реактивного «тушения пожаров» к проактивному стратегическому проектированию будущего государства (рис. 3).

Дерево государственного суверенитета на рис. 3 показывает, как техническая независимость (чтобы «быть») преобразуется через цифровую трансформацию в экономическую мощь (чтобы «быть сильным»), которая, будучи защищенной цифровым суверенитетом (чтобы «быть защищенным»), служит высшей цели – социальному благополучию и развитию граждан (чтобы «быть человеком»). Эволюция цифровой трансформации на пути к созданию и укреплению суверенной социальной экономики государства движется по восходящему пути развития и может быть рассмотрена как пирамида зрелости, где каждый новый уровень строится на основе предыдущего, расширяя сферу охвата и добавляя новые, более сложные цели.

Развитие идет от обретения инфраструктурной независимости через экономическую эффективность и безопасность к социальному благополучию и развитию человеческого капитала. Несмотря на то что цифровой суверенитет изначально считался частью технологического, постепенно он становится сквозным, так как призван обеспечивать безопасность и контроль данных на всех этапах. Поэтому движение к суверенной социальной экономике – это не просто смена государственного курса, а закономерное усложнение и гуманизация процессов цифровой трансформации.

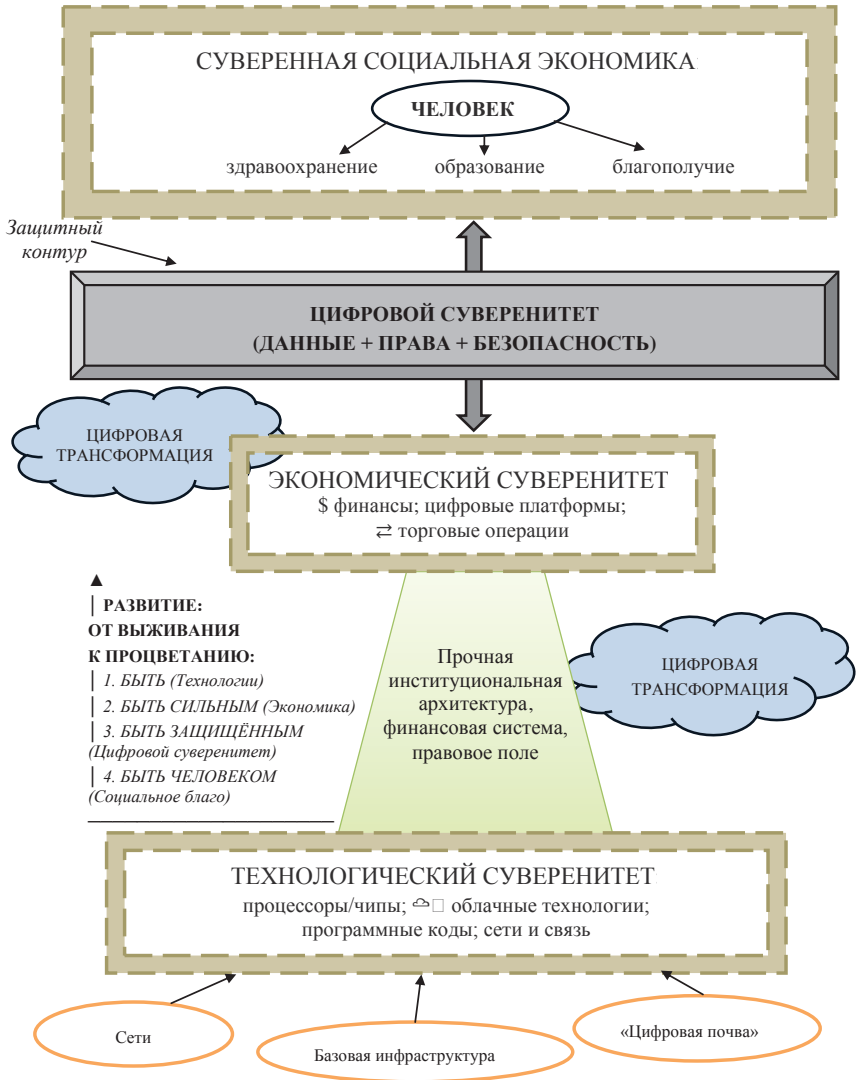


Рис. 3. Дерево государственного суверенитета

Заключение и выводы

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, поля исследований специалистов в области проблем, связанных с цифровой трансформацией суверенной социальной экономики, развиваются изолированно. Работы по цифровому суверенитету в основном сфокусированы на технологиях, безопасности и праве, а в исследованиях, посвященных социальной цифровизации, наблюдается заикленность на эффективности сервисов и преодолении цифрового разрыва. При этом экономический суверенитет в этом контексте зачастую сводится лишь к рассмотрению макроэкономической или геополитической проблематики.

Во-вторых, очевидна недостаточность исследований, в которых бы последовательно рассматривалась цифровая трансформация как объект управления для одновременного достижения целей суверенитета (контроль, безопасность) и социального прогресса (равенство, благосостояние, инклюзия).

В-третьих, существует концептуальный пробел, проявляющийся в отсутствии модели суверенной социальной цифровой экономики, которая бы конкретизировала принципы и механизмы такого синтеза. При этом следует отметить, что отечественные специалисты делают шаги в этом направлении зачастую только в контексте технологической независимости, не уделяя должного внимания социальным результатам.

Предлагаемая авторская модель построения суверенной социальной экономики в условиях глобальной цифровизации демонстрирует, что обеспечение государственного суверенитета является закономерным результатом эволюционного процесса цифровой трансформации, где каждый уровень естественным образом вырастает из предыдущего, добавляя новые ценности и цели. При этом построение надежной институциональной и технологической архитектуры, в которой цифровая трансформация становится не внешним вызовом для суверенитета и социальной сферы, а управляемым процессом, сознательно направленным на их укрепление, становится надежным фундаментом для решения проблем, вызванных цифровой трансформацией.

Литература

Абрамов и др. 2024 – *Абрамов В.И., Гордеев В.В., Столяров А.Д.* Цифровые двойники: характеристики, типология, практики развития // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 3. С. 691–716.

- Бородкин 2024 – *Бородкин М.А.* Цифровой социальный капитал российских регионов: теоретические подходы и практические аспекты // *Society and Security Insights*. 2024. Т. 7. № 1. С. 87–102.
- Василенко, Румянцева 2022 – *Василенко Н.В., Румянцева А.Ю.* Формирование инновационного суверенитета государства в условиях цифровизации экономики: технологическая и ценностная составляющие // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 10. С. 1051–1063.
- Глазьев 2024 – *Глазьев С.Ю.* О вызовах экономическому развитию России и ЕАЭС в условиях структурных изменений МИР-системы // *Век глобализации*. 2024. № 4 (52). С. 3–19.
- Зайцев 2024 – *Зайцев О.В.* Цифровое право в системе российского права // *Lex russica*. 2024. Т. 77. № 9 (214). С. 116–126.
- Иванов, Королева 2025 – *Иванов В.В., Королева Е.В.* Технологический суверенитет как базовый фактор социально-экономического развития страны // *Экономика и управление*. 2025. № 31 (8). С. 960–968.
- Латышева и др. 2021 – *Латышева З.И., Скрипкина Е.В., Лисицына Ю.В.* Цифровизация как фактор повышения конкурентоспособности сельскохозяйственного производства в России // *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*. 2021. № 7. С. 117–123.
- Овчарова 2022 – *Овчарова Е.В.* Влияние цифровой трансформации государственного управления на применение мер административного принуждения и на развитие института административной ответственности (на примере налогового администрирования) // *Правовая политика и правовая жизнь*. 2022. № 2. С. 129–136.
- Терехов 2021 – *Терехов М.Г.* Цифровое право // *Экономика. Право. Общество*. 2021. № 3. С. 67–70.
- Creemers 2024 – *Creemers R.* The Chinese conception of cybersecurity: A conceptual, institutional, and regulatory genealogy // *Journal of Contemporary China*. 2024. Vol. 33. № 146. P. 173–188.
- Dijck et al. 2018 – *Dijck J., Poell T., and Waal M.* The Platform Society: Public Values in a Connective World. New York, NY: Oxford University Press, 2018. 400 p.
- Faith 2019 – *Faith G.* (Book review) Eubanks V. Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor. New York: Picador, St Martin's Press, 2018 // *Law, Technology and Humans*. 2019. № 1. P. 162–164.
- Farrand, Carrapico 2022 – *Farrand B., Carrapico H.* Digital sovereignty and taking back control: from regulatory capitalism to regulatory mercantilism in EU cybersecurity // *European Security*. 2022. № 31. P. 435–453.
- Schwab 2016 – *Schwab K.* The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 172 p.
- Zakharova et al. 2024 – *Zakharova I., Jarke J., Kaun A.* Tensions in digital welfare states: Three perspectives on care and control // *Journal of Sociology*. 2024. Vol. 60. № 3. P. 540–559.
- Zuboff 2019 – *Zuboff S.* The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: Public Affairs, 2019. 704 p.

References

- Abramov, V.I., Gordeev V.V. and Stolyarov, A.D. (2024), "Digital twins: Characteristics, typology, and development practices", *Russian Journal of Innovation Economics*, vol. 14, no. 3, pp. 691–716.
- Borodkin, M.A. (2024), "Digital social capital of Russian regions: Theoretical approaches and practical issues", *Society and Security Insights*, vol. 7, no. 1, pp. 87–102.
- Creemers, R. (2024), "The Chinese conception of cybersecurity: A conceptual, institutional, and regulatory genealogy", *Journal of Contemporary China*, vol. 33, no. 146, pp. 173–188.
- Dijk, J., Poell, T. and Waal, M. (2018), *The Platform Society: Public Values in a Connective World*, Oxford University Press, New York, NY, USA. 400 p.
- Faith, G. (2019), "(Book review) 'Eubanks, V. (2018), Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor', Picador, St Martin's Press, New York'", *Law, Technology and Humans*, no. 1, pp. 162–164.
- Farrand, B. and Carrapico, H. (2022), "Digital sovereignty and taking back control: from regulatory capitalism to regulatory mercantilism in EU cybersecurity", *European Security*, no. 31, pp. 435–453.
- Glazyev, S.Yu. (2024), "On the challenges for the economic development of Russia and the EAEU in the context of structural changes in the world system", *Age of Globalization*, no. 4 (52), pp. 3–19.
- Ivanov, V.V. and Koroleva, E.V. (2025), "Technological sovereignty as a basic factor in the socio-economic development of the country", *Economics and Management*, no. 31 (8), pp. 960–968.
- Latysheva, Z.I., Skripkina, E.V. and Lisitsyna, Yu.V. (2021), "Digitalization as a factor of increasing competitiveness agricultural production in Russia", *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, no. 7, pp. 117–123.
- Ovcharova, E.V. (2022), "The impact of the digital transformation of public administration on the use of administrative enforcement measures and on the development of the institution of administrative liability (using the example of tax administration)", *Legal Policy and Legal Life*, no. 2, pp. 129–136.
- Schwab, K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland. 172 p.
- Terekhov, M.G. (2021), "Digital Law", *Economics. Law. Society*, no. 3, pp. 67–70.
- Vasilenko, N.V. and Rumyantseva, A.Yu. (2022), "Formation of national information sovereignty in the context of economic digitalization: technological and value components", *Economics and Management*, vol. 28, no. 10, pp. 1051–1063.
- Zaytsev, O.V. (2024), "Digital Law in the Russian Legal System", *Lex Russica*, vol. 77, no. 9 (214), pp. 116–126.
- Zakharova, I., Jarke, J., and Kaun, A. (2024), "Tensions in digital welfare states: Three perspectives on care and control", *Journal of Sociology*, vol. 60, no. 3, pp. 540–559.
- Zuboff, S. (2019), *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, Public Affairs, New York, USA. 704 p.

Информация об авторе

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

Information about the author

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

Альтернативные источники
финансирования предприятий:
основные тренды развития и перспективы
для российских компаний

Наталья Ю. Сопилко

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

Артем В. Марков

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, Markov_artem@me.com*

Дмитрий С. Лошкарев

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, loshkaryov02@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы, вызванные необходимостью диверсификации источников финансирования для российских предприятий в условиях глобальной экономической турбулентности, ужесточения монетарной политики и ограниченного доступа к традиционному банковскому кредитованию. Подчеркивается, что поиск и внедрение альтернативных инструментов привлечения капитала становится стратегическим императивом для обеспечения устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности отечественных предприятий. Проведен комплексный анализ современных общемировых трендов в сфере альтернативного финансирования, систематизированы его основные виды и дана оценка перспективам их практического применения российскими компаниями с учетом текущих макроэкономических вызовов. Предложенная многокритериальная классификация позволяет систематизировать широкую линейку существующих альтернативных источников финансирования, устраняя терминологическую путаницу; сравнивать различные инструменты между собой по единой системе параметров, а также выбирать наиболее релевантные источники финансирования в зависимости от стратегических целей организации, ее размера, стадии развития и конкретных задач.

Ключевые слова: альтернативные источники финансирования, альтернативное финансирование, цифровизация финансов, краундфандинг, ESG-инвестирование

Для цитирования: Сопилко Н.Ю., Марков А.В., Лошкарёв Д.С. Альтернативные источники финансирования предприятий: основные тренды развития и перспективы использования для российских компаний // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 22–35. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-22-35

Alternative sources of enterprise financing: key development trends and prospects for use by Russian companies

Natalya Yu. Sopilko

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

Artem V. Markov

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, Markov_artem@me.com*

Dmitriy S. Loshkaryov

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, loshkaryov02@mail.ru*

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

Keywords: alternative sources of financing, alternative financing, digitalization of finance, crowdfunding, ESG investing

For citation: Sopilko, N.Yu., Markov, A.V., and Loshkaryov, D.S. (2026), "Alternative sources of enterprise financing: key development trends and prospects for use by Russian companies", *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 22–35, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-22-35

Введение

В условиях современных трансформационных процессов в мире, охвативших практически все сферы экономики, проблема поиска эффективных источников финансирования для российских компаний приобретает особую значимость, которая объясняется экономической нестабильностью, характеризующейся санкционным давлением, ограничением доступа к международным рынкам капитала, высокой ключевой ставкой и волатильностью национальной валюты [Ефимочкина, Мясникова 2023]. Традиционная зависимость от банковских кредитов и собственной нераспределенной прибыли зачастую не может удовлетворить растущие потребности бизнеса в инвестициях для модернизации, цифровой трансформации и освоения новых рынков. В связи с этим все большую актуальность приобретают альтернативные источники финансирования (АИФ), которые позволяют диверсифицировать финансовые риски, привлечь ресурсы без увеличения долговой нагрузки и найти стратегических партнеров для развития [Butticè, Vismara 2022].

Вопросы привлечения финансирования и формирования оптимальной структуры капитала предприятий являются классическими в экономической науке и отражены в трудах таких авторов, как Ф. Модильяни и М. Миллер, заложивших основы современной теории структуры капитала [Пузанкевич 2025]. Исследованию отдельных видов альтернативного финансирования, таких как венчурные инвестиции, краудфандинг, частный капитал, посвящены работы зарубежных ученых и практиков. В России данная проблематика активно изучается в контексте адаптации международного опыта, чему способствуют исследования Д.О. Скобелева, А.А. Волосатовой, Т.В. Гусевой и других [Скобелев и др. 2022; Пятшева 2023].

Однако, несмотря на значительный объем теоретических и прикладных исследований, сохраняется дефицит комплексных работ, систематизирующих весь спектр альтернативных источников финансирования применительно к специфическим условиям современной российской экономики.

Общемировые тренды развития альтернативных источников финансирования

Многие специалисты отмечают, что необходимость активного внедрения АИФ продиктована не только конъюнктурными ограничениями, но и общемировыми трендами [Андреева 2024; Abdel-dayem, Aldulaimi 2021], основные из которых представлены в табл. 1.

Таблица 1

Систематизация общемировых трендов,
стимулирующих развитие АИФ

Предпосылки	Тренд	Суть тренда	Описание
Развитие технологических и финансовых инноваций	Цифровизация финансов	Онлайн-платформы, использующие большие данные, искусственный интеллект, блокчейн для предоставления финансовых услуг	Появление альтернативных инструментов (краудфандинг, P2P-кредитование), делающих их более доступными, дешевыми и быстрыми по сравнению с традиционными банковскими продуктами
	Расцвет моделей подписки и «экономики участия»	Смещение от единовременных продаж к постоянным потокам доходов на основе подписки	Требует гибкого финансирования для развития и удержания клиентской базы, что не всегда совместимо со строгими графиками обслуживания банковского долга
Изменение инвестиционного ландшафта и ожиданий	Рост популярности ESG-инвестирования	Инвестиции, учитывающие экологические, социальные и управленческие факторы	Позволяет привлекать капитал от растущего пула инвесторов, ориентированных на ESG, в том числе через зеленые облигации, социально-преобразующие инвестиции, что зачастую невозможно получить через стандартное банковское кредитование
	Демократизация инвестирования	Доступность инвестиций для розничных инвесторов через онлайн-платформы и мобильные приложения	Открывает для компаний, в том числе малого и среднего бизнеса, новый, массовый источник капитала (краудфандинг, краудинвестинг) вместо ограниченного набора венчурных фондов или банков

Окончание табл. 1

Предпосылки	Тренд	Суть тренда	Описание
Эволюция бизнес-моделей и стратегий	Ускорение инноваций и сокращение жизненных циклов продуктов	Необходимость постоянного внедрения новых продуктов и услуг для поддержания конкурентоспособности.	Требует быстрого и более рискованного финансирования, на которое традиционные банки, ориентированные на стабильные денежные потоки, не соглашаются; стимулирует спрос на венчурный капитал, привлечение бизнес-ангелов
	Острая конкуренция и давление на маржинальность	Высокая конкуренция на глобальных рынках снижает прибыльность компаний	Собственной нераспределенной прибыли становится недостаточно для развития; требуются внешние источники, не увеличивающие долговую нагрузку (например, стратегический инвестор)
Макроэкономическая и геополитическая нестабильность	Волатильность на рынках и высокая неопределенность	Экономические кризисы, пандемия, геополитические конфликты	Делает традиционное банковское кредитование более дорогим и труднодоступным (банки ужесточают требования), поэтому компании ищут более гибкие и устойчивые источники финансирования
	Смена глобальных цепочек поставок	Перестройка логистических и производственных цепочек	Требует значительных капиталовложений в переоснащение и поиск новых партнеров, создавая потребность в крупных инвестициях, которые может предоставить
Сдвиги в корпоративном управлении	Стремление к сохранению контроля и гибкости	Основатели и владельцы бизнеса не хотят терять контроль над компанией	Альтернативы по примеру долгового финансирования, в том числе выпуск облигаций или мезонинное финансирование, которые зачастую позволяют привлечь средства без продажи контрольного пакета акций, в отличие от IPO

Источник: составлено авторами.

Очевидно, что современные тренды создают двойной эффект: с одной стороны, они обостряют потребность в более гибком, быстром и целевом финансировании, а с другой стороны, создают технологические и институциональные возможности для удовлетворения этой потребности через новые инструменты. Ведущие зарубежные экономисты отмечают, что именно это и заставляет компании все активнее уходить от парадигмы, в которой банковский кредит является единственным или основным источником получения заемного капитала [Marina et al. 2023].

Альтернативное финансирование – это своего рода глобальный феномен, вытесняющий традиционные банковские продукты, особенно для предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ), а также стартапов.

Согласно статистическим данным, представленным в отчетах на платформах Cambridge Centre for Alternative Finance (CCAF), а также на официальном сайте Всемирного Банка (World Bank), в настоящее время глобальный объем рынка альтернативного финансирования для МСП оценивается в сотни миллиардов долларов ежегодно. Особенности основных региональных рынков альтернативных источников финансирования представлены на рис. 1.



Рис. 1. Регионы – лидеры по объему рынка альтернативного финансирования

Альтернативное финансирование стало неотъемлемой частью мировой финансовой экосистемы, предоставляя предприятиям

быстрый, гибкий и часто более доступный капитал. По данным ССАФ, в допандемийный период рынок показывал двузначный рост, в последние годы рост стабилизировался, а в таких сегментах, как, например, P2P-кредитование в Китае, даже сократился из-за регуляторного давления.

Перспективы развития рынка АИФ в России

В настоящее время в России наблюдается активное развитие финансовых технологий, растет популярность ESG-инвестиций и происходит смещение парадигмы корпоративного управления в сторону большей открытости. Для российских компаний эффективное использование альтернативных инструментов становится не просто тактическим маневром, а стратегическим императивом, определяющим их конкурентоспособность и устойчивость в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В условиях ограниченного доступа к традиционным банковским кредитам, связанного с высокими процентными ставками, ужесточением требований к залоговому имуществу и возможностью получения займов на краткосрочный период, поиск альтернативных источников финансирования становится стратегической необходимостью для российских предприятий и организаций [Мясникова, Сопилко 2016]. Эти инструменты позволяют диверсифицировать риски, привлечь ресурсы для решения специфических задач и снизить стоимость капитала (табл. 2).

В табл. 2 предлагается многоаспектная классификация АИФ, позволяющая выбрать оптимальный финансовый инструмент для организации в зависимости от размера, сферы деятельности, стадии жизненного цикла и прочих факторов. Классификация построена на последовательном применении нескольких ключевых критериев, позволяющем всесторонне охарактеризовать каждый источник и определить сферу его эффективного использования в российской компании.

В литературных источниках наиболее часто встречается распределение АИФ по форме привлечения капитала, при которой они подразделяются на долевое, долговое и гибридное финансирование за счет принципиальной разницы в природе взаимоотношений между компанией и инвестором: получение собственности против возникновения долгового обязательства [Молчанова, Шанина 2022].

Таблица 2

Классификация
альтернативных источников финансирования

Критерий классификации	Вид источника финансирования	Сущность и механизм	Для каких компаний наиболее подходят
По форме привлечения капитала	Долевое финансирование	Привлечение средств через продажу доли в компании (акций, паев)	Стартапы и растущие компании (венчурные инвестиции); крупные компании для выхода на новый уровень (IPO, Private Equity)
	Долговое финансирование	Привлечение средств на возвратной основе с уплатой процентов, но не через банковский кредит	Компании со стабильным денежным потоком (выпуск облигаций) для точечного финансирования проектов (проектное финансирование)
	Гибридное финансирование	Инструменты, сочетающие черты долга и долевого финансирования	Компании на стадии активного роста, испытывающие «кассовые разрывы» (мезонинное финансирование)
По типу инвестора	Институциональные инвесторы	Крупные профессиональные организации, управляющие деньгами клиентов	Крупный и средний бизнес для масштабирования (Private Equity, Хедж-фонды)
	Публичные рынки (IPO/SPO)	Привлечение капитала через размещение акций на бирже среди неограниченного круга лиц	Успешные компании с прозрачной структурой и историей роста
	Розничные инвесторы (краудфандинг)	Привлечение множества мелких инвестиций от широкой публики через онлайн-платформы	Стартапы, малый бизнес, творческие и социальные проекты

Окончание табл. 2

Критерий классификации	Вид источника финансирования	Сущность и механизм	Для каких компаний наиболее подходят
По стадии жизненного цикла компании	Ранняя стадия (стартап)	Финансирование для запуска продукта и выхода на рынок	Технологические стартапы, инновационные проекты (бизнес-ангелы)
	Стадия роста	Финансирование для масштабирования бизнес-модели, выхода на новые рынки	Быстрорастущие компании с подтвержденной бизнес-моделью (венчурный капитал, краудинвестинг)
	Зрелая стадия	Финансирование для реструктуризации, выкупа долей, проведения IPO	Крупные, устойчивые компании (частный капитал, IPO, выпуск облигаций)
По целевому назначению	Проектное финансирование	Финансирование конкретного инвестиционного проекта под его будущие денежные потоки	Компании в капиталоемких отраслях (инфраструктура, энергетика, добыча)
	ESG-финансирование	Привлечение средств под конкретные «зеленые», социальные или управленческие проекты	Компании, внедряющие устойчивые практики («зеленые» и социальные облигации)
	Факторинг и форфейтинг	Финансирование оборотного капитала через уступку прав требования по дебиторской задолженности	Компании с длинным операционным циклом и большой дебиторской задолженностью (торговля, производство)

Источник: составлено авторами.

При классификации по типу инвестора внимание фокусируется на субъекте, предоставляющем капитал, – от профессиональных институциональных инвесторов до неограниченного круга лиц на публичных рынках и розничных инвесторов. Этот критерий важен для понимания требований к компании и сложности процедуры привлечения [Пыркова 2017].

Также следует учитывать, что эффективность того или иного источника финансирования напрямую зависит от зрелости бизнеса. Данный подход обеспечивает практическую ориентированность при выборе АИФ, помогая компаниям идентифицировать подходящие им инструменты на разных этапах развития – от стартапа до зрелой стадии.

По целевому назначению на практике выделяются специализированные инструменты, созданные для финансирования конкретных задач, таких как реализация крупного инфраструктурного проекта, выполнение ESG-повестки или пополнение оборотных средств.

По данным Центрального Банка России, совокупный объем рынка альтернативного финансирования для бизнеса в настоящее время оценивается в десятки миллиардов рублей, что во много раз меньше объема мировых лидеров рынка АИФ. Также эти показатели можно считать низкими по сравнению с объемом рынка банковского кредитования МСП, объем которого, по данным ЦБ РФ, составляет несколько триллионов рублей.

Российский рынок альтернативного финансирования значительно меньше мирового и имеет свою специфику [Спешилова и др. 2022], представленную в табл. 3.

Таблица 3

Сравнительная характеристика рынка АИФ России и США / Европейского союза

Параметр	США / Европейский союз	Россия
Лидирующие модели	Акционерный краудфандинг, P2P-кредитование, венчурный капитал	Факторинг, краудлендинг (P2P-кредитование)
Объем рынка	Сотни миллиардов долларов в год	Десятки миллиардов Р в год (без учета крупного факторинга)
Зрелость рынка	Высокая: устоявшаяся регулирование, высокая диверсификация	Средняя/низкая: регулирование в стадии развития, сильная зависимость от одного-двух инструментов
Основные заемщики	Стартапы, технологические компании, МСП	МСП из традиционных секторов (торговля, услуги, мелкое производство)
Роль регулятора	Четкая, способствующая развитию (например, Regulation CF в США)	Сложная, часто сдерживающая (особенно для акционерного краудфандинга и криптоинструментов)

Источник: составлено авторами.

Данные табл. 3 свидетельствуют о том, что отечественный рынок развит достаточно слабо и имеет специфическую структуру, в которой доминирует факторинг, являющийся инструментом, близким к традиционному финансированию. В первую очередь это связано с недоверием населения к рисковым инвестициям, сложному регулированию для долевых моделей альтернативного финансирования, а также к общей макроэкономической нестабильности [Ершов 2018].

Несмотря на это, ожидается продолжение роста в сегментах факторинга и краудлендинга, так как они наиболее понятны и близки к долговому финансированию. Развитие акционерного краудфандинга и венчурного рынка будет идти медленно и сильно зависеть от изменений в регулировании и общей экономической ситуации.

Результаты и выводы

Таким образом, альтернативные источники финансирования представляют собой не просто временный тренд, а новую парадигму корпоративных финансов, адекватную вызовам современной экономики. Несмотря на существующие барьеры, их потенциал для российских компаний огромен. Успешная реализация этого потенциала требует скоординированных усилий бизнеса, регулятора и финансовых посредников по развитию необходимой инфраструктуры, снижению регуляторных рисков и повышению финансовой грамотности предпринимателей, поскольку диверсификация источников финансирования становится ключевым элементом финансовой устойчивости современного предприятия.

Российским компаниям необходимо активно осваивать весь спектр альтернативных инструментов, выходя за рамки привычной банковской кредитной линии. Эффективное комбинирование долговых, долевых и гибридных инструментов позволяет оптимизировать финансовую структуру, снизить риски и обеспечить ресурсами стратегические цели развития в условиях новой экономической реальности.

Исследование сущности различных видов альтернативных источников финансирования обеспечивает четкое понимание механизма работы инструмента, а сравнительный анализ преимуществ и недостатков позволяет провести взвешенную оценку, учитывая не только потенциальные выгоды, но и сопутствующие риски.

Основной практический результат предложенной классификации состоит в том, что она напрямую связывает характеристику

инструмента с профилем компании-реципиента. Такой подход не только позволяет получить теоретическое обоснование выбора финансового продукта, но и содержит руководство для принятия управленческих решений.

Литература

- Андреева 2024 – *Андреева О.В.* Альтернативные источники финансирования социальных инноваций в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 6983–6996.
- Ершов 2018 – *Ершов Д.Н.* Альтернативные источники финансирования и инструменты для малых предприятий: зарубежный и российский опыт // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 5. С. 1391–1408.
- Ефимочкина, Мясникова 2023 – *Ефимочкина Н.Б., Мясникова О.Ю.* Концептуализация синергии в системе управления современными организациями / Наука и искусство управления // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 80–96.
- Молчанова, Шанина 2022 – *Молчанова Л.А., Шанина А.Н.* Источники финансирования малого бизнеса: прямые и альтернативные // Прикладные экономические исследования. 2022. № 4. С. 57–63.
- Мясникова, Сопилко 2016 – *Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю.* Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2016. № 11 (683). С. 2–14.
- Пузанкевич 2025 – *Пузанкевич О.А.* Теория Модильяни – Миллера и ее адаптация к современным финансам // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. 2025. № 18. С. 307–316.
- Пыркова 2017 – *Пыркова Г.Х.* Мезонинное финансирование как источник финансирования на современном этапе развития предпринимательской деятельности в Российской Федерации // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 7. С. 1151–1158.
- Пятшева 2023 – *Пятшева Е.Н.* Социально-экономическое развитие моногородов России // Материалы Афанасьевских чтений. 2023. № S2 (44). С. 63–68.
- Скобелев и др. 2022 – *Скобелев Д.О., Волосатова А.А., Гусева Т.В., Панова С.В.* Применение концепции наилучших доступных технологий в различных системах зеленого финансирования: международный опыт и перспективы использования в государствах – членах Евразийского экономического союза // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/36ECVN222.pdf>
- Спешилова и др. 2022 – *Спешилова Н.В., Дедеева С.А., Галушко М.В., Арькова О.В.* Современное состояние банковской системы в РФ // Экономика и предпринимательство. 2022. № 6 (143). С. 127–132.

- Abdeldayem, Aldulaimi 2021 – *Abdeldayem M., Aldulaimi S.* Entrepreneurial finance and crowdfunding in the Middle East // *International Journal of Organizational Analysis*. 2021. Vol. 31. №. 4. P. 927–944.
- Butticè, Vismara 2022 – *Butticè V., Vismara S.* Inclusive digital finance: the industry of equity crowdfunding // *The Journal of Technology Transfer*. 2022. Vol. 47. № 4. P. 1224–1241.
- Marina et al. 2023 – *Marina A., Wahiono S.I., Fam S.-F. and Rasulong I.* Crowdfunding to finance SMEs: new model after pandemic disease // *Sustainability Science and Resources*. 2023. № 5. P. 1–19.

References

- Abdeldayem, M. and Aldulaimi, S. (2021), “Entrepreneurial finance and crowdfunding in the Middle East”, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 31, no. 4, pp. 927–944.
- Andreeva, O.V. (2024), “Alternative sources of funding for social innovation amidst digitalization”, *Economics, Entrepreneurship and Law*, vol. 14, no. 11, pp. 6983–6996.
- Butticè, V. and Vismara, S. (2022), “Inclusive digital finance: the industry of equity crowdfunding”, *The Journal of Technology Transfer*, vol. 47, no. 4, pp. 1224–1241.
- Ershov, D.N. (2018), “Using alternative financial sources and instruments for funding SME: international and Russian practice”, *Russian Journal of Entrepreneurship*, vol. 19, no. 5, pp. 1391–1408.
- Efimochkina, N.B. and Myasnikova O.Yu. (2023), “Conceptualization of synergy in the management system of modern organizations”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 80–96.
- Marina, A., Wahiono, S.I., Fam, S.-F. and Rasulong, I. (2023), “Crowdfunding to finance SMEs: new model after pandemic disease”, *Sustainability Science and Resources*, no. 5, pp. 1–19.
- Molchanova L.A., and Shanina A.N. (2022), “Sources of small business financing: direct and alternative”, *Applied Economic Research*, no. 4, pp. 57–63.
- Myasnikova, O.Yu. and Sopilko, N.Yu. (2016), “Building an optimal system of personnel incentives and remuneration of in a commercial bank”, *Finance and Credit*, no. 11 (683), pp. 2–14.
- Puzankevich, O. A. (2025), “Modigliani-Miller theory and its adaptation to modern Finance”, *Scientific Works of the Belarusian State Economic University*, iss. 18, pp. 307–316.
- Pyatsheva, E.N. (2023), “Socio-economic development single-industry towns in Russia”, *Materials of the Afanasyev Readings*, no. S2 (44), pp. 63–68.
- Pyrkova, G. Kh. (2017), “Mezzanine financing as a source of financing at the current stage of development of entrepreneurial activity in the Russian Federation”, *Russian Journal of Entrepreneurship*, vol. 18, no. 7, pp. 1151–1158.

Skobelev, D.O., Volosatova, A.A., Guseva, T.V. and Panova, S.V. (2022), "Application of the best available techniques concept in various systems of green finance: international experience and prospects in the member-states of the Eurasian economic union", *The Eurasian Scientific Journal*, vol. 14, no. 2, 36ECVN222.

Speshilova, N.V., Dedeeva, S.A., Galushko M.V., and Arkova, O.V. (2022), "The current state of the banking system in the Russian Federation", *Economy and entrepreneurship*, no. 6 (143), pp. 127–132.

Информация об авторах

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

Артём В. Марков, магистр, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; Markov_artem@me.com

Дмитрий С. Лошкарёв, магистр, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; loshkaryov02@mail.ru

Information about the authors

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

Artem V. Markov, master, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; Markov_artem@me.com

Dmitry S. Loshkaryov, master, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; loshkaryov02@mail.ru

Развитие кадрового рынка в индустрии финансовых технологий

Виталий А. Алексеенко

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

Аннотация. Развитие индустрии цифровых финансовых технологий оказывает влияние на изменение потребностей рынка труда в контексте повышения спроса на квалифицированных специалистов в области финтех. В статье отмечаются основные особенности кадрового рынка в этой сфере и проблемы, обуславливающие недостаток профессиональных кадров в области инновационных финансовых технологий. Подчеркивается, что современный сотрудник индустрии финансовых технологий должен обладать разнообразными компетенциями, сочетая технические и «мягкие» навыки, в том числе аналитические способности, владение языками программирования, понимание финансовых принципов и стандартов, умение пользоваться инструментами искусственного интеллекта, в то же время оставаясь гибким, адаптивным, коммуникабельным и умеющим работать в команде. Рассмотрены ситуация кадрового «голода» таких специалистов в России и основные причины возникновения подобного дефицита. Выделены различные профессии и перечень компетенций, необходимых для успешного карьерного роста на различных востребованных позициях на отечественном рынке.

Ключевые слова: индустрия финансовых технологий, финансовый рынок, цифровизация, кадровый рынок, профессиональные компетенции

Для цитирования: Алексеенко В.А. Развитие кадрового рынка в индустрии финансовых технологий // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 36–49. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-36-49

Human resources market development in the financial technology industry

Vitaly A. Alekseenko

Russian State University for the Humanities

Moscow, Russia, alexeenko.va@rggu.ru

Abstract. The development of digital financial technology industry affects changes in needs of the labor market, in the context of increasing demand for qualified specialists in the field of fintech. The paper highlights the main features of the personnel market in this field and the problems that cause a shortage of professional personnel in the sphere of innovative financial technologies. It is emphasized that a modern employee of the financial technology industry should have a variety of competencies, combining technical and “soft” skills, including analytical skills, proficiency in programming languages, understanding of financial principles and standards, the ability to use artificial intelligence tools, while remaining flexible, adaptive, sociable and to be ready to work in cooperation with colleagues. The situation of personnel “hunger” of such specialists in Russia and the main reasons for the emergence of such a deficit are considered. Various professions and a list of competencies which are necessary for successful career growth in various in-demand positions in the domestic market are discussed.

Keywords: financial technology industry, financial market, digitalization, human resources market, professional competencies

For citation: Alekseenko, V.A. (2026), “Human resources market development in the financial technology industry”, *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 36–49, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-36-49

В последнее время наблюдается стремительное развитие инновационных технологий в области финансов, которая находится в авангарде развития цифровых инноваций, в корне меняющих принципы управления денежными средствами и осуществления финансовых операций [Ваганова, Коньшина 2021; Chen et al. 2022]. Согласно отчету KPMG, инвестиции в область финансовых технологий в США, которые являются лидером в отрасли, в 2024 г. составили более 22 млрд долларов.

По данным российского информационно-аналитического портала TAdviser, по итогам 2024 г. объем глобального рынка цифровых финансовых технологий превысил 234 млрд долларов, доля лидеров США и Канады в общей сумме составляет около 40%, так как в них сосредоточено более 12 тыс. компаний, занимающихся развитием финансовых технологий. В ходе проведенного анализа

рынка, представленного на информационной платформе Market. Us, по прогнозам ожидается дальнейший рост отрасли в ближайшее десятилетие (рис. 1).

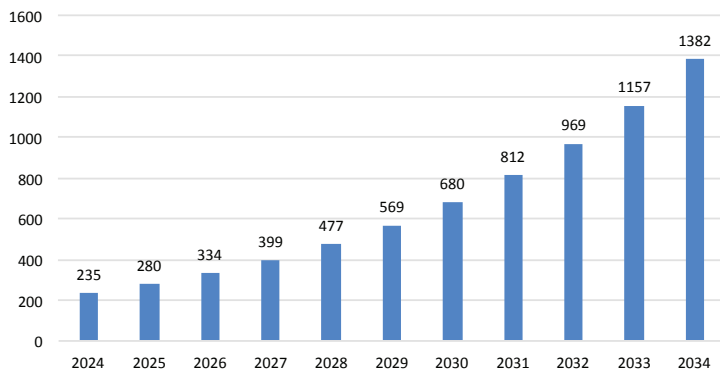


Рис. 1. Объем рынка индустрии финансовых технологий за период с 2024 по 2034 г., млрд долл.

Источник: составлено автором по данным платформы www.statista.com

Согласно данным, отображенным на рис. 1, ожидается, что в ближайшие годы совокупный среднегодовой темп роста рынка финансовых технологий составит 19,4%, а прогнозируемый объем рынка к 2034 г. достигнет 1382 млрд долларов США.

Глобальная цифровая трансформация экономики в разных странах, в том числе в России, оказывает непосредственное воздействие на изменение потребностей рынка труда и резкое повышение спроса на квалифицированных специалистов по цифровым финансовым технологиям [Бобров 2025; Wang 2024].

Обзор особенностей кадрового рынка в области финансовых технологий

Исследование специалистов в области человеческих ресурсов показывает, что недостаток квалифицированных кадров в области инновационных технологий в сфере финансовых услуг является одной из ключевых проблем для развития сектора. Такой дефицит возникает по нескольким причинам, одной из которых является ускорение темпов роста цифровой финансовой индустрии в по-

следние годы [Адамов 2021]. Эта ситуация провоцирует увеличение спроса в первую очередь на специалистов с узкой специализацией, таких как разработчики программного обеспечения, аналитики данных и специалисты по вопросам кибербезопасности [Терованесов и др. 2020]. К сожалению, практика показывает, что российские и зарубежные образовательные учреждения не всегда успевают адаптировать свои программы под актуальные потребности рынка.

В отчетах глобального делового сообщества LinkedIn перечислены основные компетенции, которыми необходимо владеть для реализации успешной карьеры в сфере финансовых технологий. Они включают в себя технические знания в таких областях, как программирование и анализ данных, а также набор мягких навыков, которые позволяют налаживать связи для межличностного общения, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Набор профессиональных компетенций,
необходимых для построения карьеры
в сфере финансовых технологий

Технические навыки (Hard skills)	
Кодирование	Знание языков программирования для разработки программного обеспечения и приложений, используемых в сфере финансовых технологий (например, Java, C++, Kotlin, Python)
Анализ данных	Сбор, анализ и интерпретация больших данных для принятия обоснованных бизнес-решений
Кибербезопасность	Работа с конфиденциальной финансовой информацией предполагает знания и возможности применения передовых методов обеспечения кибербезопасности, позволяющих защитить данные клиентов и предотвратить киберугрозы
«Мягкие» навыки (Soft skills)	
Коммуникативность	Способность эффективно доносить сложные технические идеи до заинтересованных сторон, не имеющих достаточных знаний в области технологических процессов
Решение проблем	Умение выявлять проблемы и разрабатывать креативные решения для их устранения в динамической экосистеме организации
Адаптивность	Возможность быстро адаптироваться и быть открытыми к новым вызовам и изменениям
Сотрудничество	Способность работать с кросс-функциональными командами и отделами, которые совместно занимаются поиском и решением поставленных задач

Отрасль цифровых финансовых инноваций в значительной степени опирается на технологии, поэтому технические навыки необходимы любому специалисту по финтеху [Bhutto et al. 2023]. Помимо технических навыков, в индустрии финансовых технологий ценно владение «мягкими» навыками, которые позволяют легко коммуницировать и сотрудничать со специалистами из смежных отделов. Развитие и совершенствование совокупности этих компетенций помогает работникам добиться карьерного роста в отрасли, однако такая комбинация навыков далеко не всегда встречается у выпускников высших учебных заведений. Зачастую существующие программы обучения в вузах и курсы повышения квалификации в области инновационных финансовых технологий недостаточно актуальны или не охватывают все необходимые аспекты, что усложняет выход молодых специалистов на рынок труда в этой области. В некоторых регионах России наблюдается нехватка образовательных учреждений, предлагающих качественное обучение в области финансовых инноваций и технологий, что ограничивает доступ к образованию потенциальным специалистам.

Многие крупные финтехкомпании предъявляют завышенные требования к кандидатам, что ограничивает и отсеивает количество подходящих соискателей уже на этапе подбора и отбора. Такие организации предпочитают нанимать на работу людей, которые уже имеют опыт работы в других финансовых учреждениях, знакомы со спецификой требований, технологических процессов и стандартов деятельности. При этом компании цифровой финансовой индустрии часто борются и конкурируют за кадры и умы не только друг с другом, но и с другими отраслями, например IT-области и коммерческими банками [Wu, Kao 2022]. Это приводит к росту зарплат в отрасли и предоставлению улучшенных условий труда, что не всегда доступно для стартапов. Так, заработная плата специалистов по финансовым технологиям может существенно варьироваться в зависимости от страны, уровня владения компетенциями, опыта, конкретной должности и компании. Приблизительные данные по зарплатам для специалистов в области цифровых финансовых технологий приведены в табл. 2.

Следует учитывать, что уровень заработной платы в каждом отдельном государстве также может зависеть от местонахождения, например, в крупных городах зачастую они выше на одинаковых позициях, состояния рынка труда и востребованности определенных компетенций, таких как знание определенных языков программирования, владение методами анализа Big Data, навыков в области кибербезопасности и т. д. Кроме того, в крупных международных компаниях и финансовых группах зарплаты могут быть

значительно выше среднерыночного уровня. Также стоит учитывать, что большинство компаний предполагают стимулирование сотрудников за счет предоставления дополнительных бонусов, премий и льготы, которые могут значительно увеличить общий доход сотрудника.

Таблица 2

Средний уровень заработных плат
специалистов в области цифровых финансовых технологий
в ТОП-странах мира

Государство	Должность	Уровень заработной платы, в год, долл.
США	Начинающие специалисты	70 000–90 000
	Специалисты с опытом работы 3–5 лет	100 000–130 000
	Ведущие специалисты и руководители проектов	130 000–200 000 и выше
Велико-британия	Начинающие специалисты	39 600–59 400
	Специалисты с опытом работы 3–5 лет	66 000–105 600
	Ведущие специалисты и руководители проектов	106 000–158 400 и выше
Канада	Начинающие специалисты	43 200–57 600
	Специалисты с опытом работы 3–5 лет	58 000–86 400
	Ведущие специалисты и руководители проектов	87 000–115 200
Австралия	Начинающие специалисты	38 400–51 200
	Специалисты с опытом работы 3–5 лет	52 000–76 800
	Ведущие специалисты и руководители проектов	77 000 и выше
Россия	Начинающие специалисты	9000–17 500
	Специалисты с опытом работы 3–5 лет	18 000–30 000
	Ведущие специалисты и руководители проектов	30 000–73 000 и выше

Источник: составлено автором по данным сайта аналитической компании www.payscale.com

Заработная плата специалистов по финансовым технологиям в России также варьируется в зависимости от ряда факторов, в особенности от наличия опыта работы, уровня образования, регионального

местоположения работодателя и сферы деятельности организации. Однако, согласно представленным статистическим данным, компенсация за труд отечественных специалистов в российских компаниях остается значительно ниже, чем во многих развитых странах, что обуславливает дополнительные проблемы на рынке труда.

Проблемы нехватки кадров в индустрии финансовых технологий в России

Несмотря на то что нельзя однозначно утверждать, что низкие зарплаты в сфере финансовых технологий в России способствуют оттоку специалистов, есть информация о тенденциях рынка труда IT-специалистов, в том числе в сфере финтеха [Дубицкий и др. 2021; Королёва, Солган 2021].

По данным российского информационного портала CNews, в 2025 г. в Российской Федерации ожидалось увеличение кадрового дефицита специалистов в различных областях, в том числе в финансовых и IT-технологиях. Это связано с продолжающимся оттоком квалифицированных кадров в развитые страны, даже несмотря на возвращение не менее 16% уехавших ранее. По данным Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, дефицит работников в сфере информационных технологий составлял примерно 500–700 тыс. специалистов, а в 2024 г. спрос на эту категорию работников вырос еще на 8%.

На текущий момент точные данные о прогнозировании спроса на сотрудников по финансовым технологиям в России могут варьироваться, однако можно сказать, что рынок финансовых технологий в России активно растет [Агапова и др. 2023] и потребность в специалистах в этой области увеличивается. Анализ ситуации на рынке труда, проведенный на основании данных, полученных в результате опросов работодателей специалистами агентства «Консоль.Про», показал, что 64% отечественных работодателей отмечают значительную нехватку специалистов в области информационных технологий, в том числе финансовых, причем 16% считают, что проблема стоит достаточно остро. Основной дефицит наблюдается среди специалистов среднего звена (39–40%). Недостаток кадров на уровне ведущих экспертов отметили 15% респондентов, в то время как только 6% организаций испытывают нехватку начинающих специалистов. Это связано с тем, что постоянный выход начинающих специалистов на рынок труда создает высокую конкуренцию среди специалистов, имеющих опыт работы один-три года.

Для многих потенциальных кандидатов одним из наиболее привлекательных аспектов построения карьеры в сфере финансовых технологий является возможность постоянно работать с инновациями [Telegina et al. 2021]. Деятельность сотрудника может быть связана с созданием новых финансовых продуктов, интеграцией искусственного интеллекта в финансовые услуги, разработкой программного обеспечения для повышения безопасности финансовых транзакций и т. д. Ключевые направления и наиболее востребованные профессии в области индустрии финансовых технологий в России представлены в табл. 3.

Таблица 3

Ключевые обязанности и навыки
основных категорий специалистов
в области финансовых технологий

Профессия	Обязанности	Компетенции
Разработчик программного обеспечения	Проектировка и разработка мобильных приложений, веб-платформ и других цифровых решений	Опыт в управлении продуктами, знание финансовых и технологических отраслей, владение языками программирования, коммуникативные навыки
Специалист по кибербезопасности	Защита информации и сетей организаций от несанкционированного доступа и кибератак	Знание инструментов и технологий кибербезопасности, понимание финансовых продуктов и услуг, аналитические способности и умение разбираться и решать проблемные ситуации
Аналитик данных	Анализ и интерпретация данных для получения подробной информации с целью усовершенствования финансовых продуктов и услуг	Опыт работы с инструментами анализа и визуализации данных, знание финансовых продуктов и рынков, навыки критического мышления и решения проблем
Специалист по блокчейну	Создание оптимизирующих решений для бизнеса на основе технологии блокчейна	Наличие опыта программирования на одном из языков: Solidity, Go, Rust или JavaScript и т. д., умение применять протоколы RPC, gRPC, https, опыт применения на практике принципов архитектурного стиля REST API

Окончание табл. 3

Профессия	Обязанности	Компетенции
Проектный менеджер	Организовать процесс выполнения проекта в области финтеха от замысла до реализации	Опыт в управлении проектами, знание процессов производства в ИТ, знание принципов и методов создания продуктов, умение работать в команде, умение формулировать задачи и декомпозировать их на фрагменты
Консультант	Анализ рынка и потребностей клиентов, мониторинг и анализ финансовых рынков и технологических трендов, разработка стратегий по улучшению клиентского опыта	Владение языками программирования, понимание финансовых принципов и стандартов, аналитическое мышление, гибкость и адаптивность, самоорганизация и самоконтроль
Регулятор и комплаенс-эксперт	Мониторинг и оценка деятельности компании на соответствие регуляторным требованиям и отраслевым стандартам, обеспечение соответствия разработанных решений требованиям законодательства и стандартам безопасности данных, взаимодействие с регулирующими органами, участие в разработке нормативной базы для цифровых финансовых услуг	Опыт работы с ESG-регуляторикой, умение анализировать данные с использованием инструментов искусственного интеллекта, опыт работы с санкциями OFAC, EU и других регуляторов, стрессоустойчивость, стратегическое мышление, коммуникативность

В настоящее время индустрия финтех в России включает различные подотрасли, как, например, платежные системы, сферы кредитования, страхования и управления активами. Разнообразие направлений предполагает возможность выбора карьерного пути в различных профессиях, связанных с финансовыми технологиями, каждая из которых требует наличия определенного набора навыков.

С учетом увеличения числа кибератак на финансовые компании особым спросом пользуются эксперты в области информационной безопасности, поскольку становятся крайне важным звеном для защиты данных и финансовых транзакций предприятия. Финансовые технологии требуют анализа больших объемов данных для принятия обоснованных решений, поэтому специалисты, способ-

ные осуществлять сбор, обработку и интерпретацию полученных данных, становятся незаменимыми на рынке труда.

С учетом роста числа требований соблюдения законодательных норм в области финтеха квалифицированные специалисты, разбирающиеся в законодательстве, важны и востребованы в компаниях.

Эта индустрия становится все более привлекательной для начинающих специалистов в связи с обилием возможностей горизонтального и вертикального карьерного роста. Одним из существенных преимуществ работы в сфере финансовых технологий является потенциал для профессионального развития. В связи с глобальной цифровой трансформацией российской экономики отрасль постоянно расширяется, появляются новые технологии и инновации, что позволяет работникам постоянно быть в курсе последних тенденций и разработок финансового рынка, совершенствуя свои навыки и продвигаясь по карьерной лестнице.

На практике развитие карьеры в сфере финансовых технологий является достаточно длительным и трудоемким процессом [Яковлева, Пропп 2021]. Одним из важнейших аспектов успешного продвижения по карьерной лестнице становится непрерывность процесса обучения. Учитывая стремительное развитие и постоянные изменения в отрасли, крайне важно быть в курсе последних тенденций, технологий и методик, посещать отраслевые мероприятия, проходить курсы повышения квалификации и получать соответствующие сертификаты.

Для успешного развития карьеры в индустрии финтеха требуются не только постоянное обучение и наработка практического опыта, но и активное участие в специализированных онлайн-платформах, а также создание собственных профессиональных сетей. Общение с коллегами из данной профессиональной отрасли, участие в онлайн-форумах, встречах, отраслевых мероприятиях, поиск наставников, которые могут дать рекомендации и советы, становятся неотъемлемыми условиями продвижения в профессии.

Важно учитывать, что, несмотря на первоочередную необходимость наличия технических навыков у претендентов на вакансии в этой индустрии, не стоит пренебрегать важностью развития таких «мягких» навыков, как коммуникативные способности, умение работать в команде, стратегическое мышление, решение проблем, гибкость и адаптивность.

Следует отметить, то с 2018 г. Банк России совместно с государственными органами и участниками финансового рынка занимается реализацией мероприятий по цифровизации финансового рынка, формируя необходимые условия для развития и внедрения инноваций на финансовом рынке [Сопилко, Мясникова 2021].

Согласно принятой концепции, развитие кадров в сфере финансовых технологий рассматривается как приоритетное направление, поэтому в рамках принятой программы развития в период с 2018 по 2024 г. проведено 245 мероприятий для работников Банка России, коммерческих банков, прочих участников финансового рынка, представителей органов власти и молодежной аудитории, охват слушателей превысил 133 тыс. человек.

Так, например, большую популярность завоевал ежегодный форум инновационных финансовых технологий “FINOPOLIS”, где организовывается множество мероприятий, которые ежегодно посещают более 8 тыс. человек. Молодежная программа “FINOPOLIS 365” привлекла более 10 тыс. участников. В рамках этой программы организуются просветительские программы и мероприятия на базе специализированного Финтех Хаба Банка России с вовлечением представителей более 80 российских вузов практически из всех регионов.

Интерес к построению карьеры в сфере финансовых технологий вызван тем, что профессии в этой области имеют достаточно разнообразный функционал, предоставляют уникальную возможность формировать будущее финансов, обладают потенциалом для внедрения инноваций и предполагают активное сотрудничество и налаживание коммуникаций со специалистами смежных отраслей.

Заключение

На сегодняшний день потребности рынка труда в специалистах по финансовым технологиям постоянно увеличиваются в связи с ускоренным развитием диджитал-технологий и изменением потребительских предпочтений. Аналитики прогнозируют, что спрос на профессионалов в области финтеха, в том числе разработчиков программного обеспечения, аналитиков данных, проектных менеджеров, экспертов по кибербезопасности и прочих специалистов, продолжит расти в связи с постоянным развитием цифровизации финансовых услуг, появлением стартапов и внедрением новых технологий в традиционные финансовые институты.

Компании во всем мире ищут сотрудников с разнообразными навыками, сочетающими в себе и технические, и аналитические способности, а также знания в области финансов, предлагая гибкие условия труда и высокие заработные платы, что приводит к трудовой миграции высококвалифицированных специалистов, в том числе из России.

Это обуславливает проблемы кадрового голода в отечественной индустрии финансовых технологий, к решению которых следует подходить комплексно, вовлекая образовательные учреждения и активно сотрудничая с игроками смежных отраслей. Так, крупным российским компаниям и корпорациям необходимо заручаться поддержкой Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, Банка России и организовывать совместные программы с региональными вузами, обеспечивая участие в разработке учебных курсов, рабочих программ и стажировок, которые способствуют формированию необходимых теоретических знаний и одновременному получению практического опыта, что позволит создавать конкурентоспособных специалистов. Более того, такая образовательная база даст возможность повысить уровень квалификации уже работающих сотрудников, желающих перейти в отрасль финтех. Использование дистанционных методов обучения, а также создание условий для выполнения работы в дистанционном формате поможет привлечь таланты из разных регионов и стран.

Литература

- Агапова и др. 2023 – *Агапова Д.И., Головченко А.Ю., Бужинская Е.В., Соловьева Н.В.* Развитие финансовых технологий в России // Прикладные экономические исследования. 2023. № 1. С. 19–30.
- Адамов 2021 – *Адамов Д.В.* Влияние цифровых финансовых технологий на инновационные решения в финансовом секторе // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 2. С. 52–69.
- 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. EDN UXBDXP
- Ваганова, Коньшина 2021 – *Ваганова О.В., Коньшина Л.А.* Развитие рынка финансовых технологий: зарубежный опыт и отечественная практика // Научный результат. Экономические исследования. 2021. Т. 7. № 1. С. 80–88.
- Дубицкий и др. 2021 – *Дубицкий В.В., Коновалов А.А., Кислов А.Г.* К решению актуальных задач кадрового обеспечения в системе профессионального образования // Профессиональное образование и рынок труда. 2021. № 3 (46). С. 6–20.
- Королёва, Солган 2021 – *Королёва Е.В., Солган Л.А.* Экосистема в экосистеме: развитие финансовых технологий в России // Финансы и кредит. 2021. Т. 27. № 5. С. 1116–1131.
- Сопилко, Мясникова 2021 – *Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю.* Основные тренды цифровой трансформации экономики государств ЕАЭС // Вопросы региональной экономики. 2021. № 2 (47). С. 207–213.

- Терованесов и др. 2020 – *Терованесов М.Р. Ерёмченко-Григоренко О.А., Корелина Ю.М.* Инновационная деятельность в системе управления персоналом // Сб. науч. работ серии «Государственное управление». Вып. 17: Экономика и управление народным хозяйством. Донецк: ДонАУиГС, 2020. С. 153–158.
- Яковлева, Пропт 2021 – *Яковлева Е.В., Пропт О.В.* Развитие кадрового потенциала промышленных предприятий в условиях цифровизации на примере Омской области // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». 2021. № 2. С. 139–145.
- Bhutto et al. 2023 – *Bhutto S. A., Jamal Y., Ullah S.* FinTech adoption, HR competency potential, service innovation and firm growth in banking sector // *Heliyon*. 2023. Vol. 9. № 3e13967.
- Chen et al. 2022 – *Chen X., Yan D., Chen W.* Can the digital economy promote FinTech development? // *Growth and Change*. 2022. Vol. 53. № 1. P. 221–247.
- Telegina 2021 – *Telegina E.A. et al.* Diagnostics of Human Capital in the Adaptive Development of Personnel in International Oil and Gas Companies // *Rigeo*. 2021. Vol. 11. № 9. P. 1734–1745.
- Wang 2024 – *Wang Y.* Business Model Innovation and Corporate Competitive Advantages in the Digital Economy Era // *Modern Economics & Management Forum*. 2024. T. 3. № 6. DOI: 10.32629/memf.v3i6.2266
- Wu, Kao 2022 – *Wu A.C., Kao D.D.* Mapping the sustainable human-resource challenges in southeast Asia's FinTech sector // *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15. № 7. P. 1–26.

References

- Adamov, D.V. (2024), “The impact of digital financial technologies on innovative solutions in the financial sector”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 52–69.
- Agapova, D.I. and others (2023), “Development of financial technologies in Russia”, *Applied Economic Research*, no. 1, pp. 19–30.
- 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
- Bhutto, S.A., Jamal, Y. and Ullah, S. (2023), “FinTech adoption, HR competency potential, service innovation and firm growth in banking sector”, *Heliyon*, vol. 9, no. 3, e13967.
- Chen, X., Yan, D. and Chen, W. (2023), “Can the digital economy promote FinTech development?”, *Growth and Change*, vol. 53, no. 1, pp. 221–247.
- Dubitsky, V.V., Konovalov, A.A. and Kislov, A.G. (2021), “To solving actual problems of staffing in the system of vocational education”, *Vocational Education and Labor Market*, no. 3 (46), pp. 6–20.

- Koroleva, E.V. and Solgan, L.A. (2021), “Ecosystem within ecosystem: the development of financial technologies in Russia”, *Finance and Credit*, vol. 27, no. 5, pp. 1116–1131.
- Sopilko, N.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2021), “The main trends of digital transformation in the economy of the EAEU countries”, *Voprosy regional'noi ekonomiki*, no. 2 (47). pp. 207–213.
- Telegina, E.A. et al. (2021), “Diagnostics of Human Capital in the Adaptive Development of Personnel in International Oil and Gas Companies”, *Rigeo*, vol. 11, no. 9. pp. 1734–1745.
- Terovanesov, M.R., Eremenko-Grigorenko, O.A. and Korelina, Yu.M. (2020), “Innovative activities in the personnel management system”, *Sb. nauch. rabot serii “Gosudarstvennoe upravlenie”. Vyp. 17: Ekonomika i upravlenie narodnym khozyaistvom* [Coll. scientific. works of the series “Public Administration”. Issue 17: Economy and management of the national economy], DoNAUIGS, Donetsk, pp. 153–158.
- Vaganova, O.V. and Konshina, L.A. (2021), “Development of the financial technology market: foreign experience and domestic practice”, *Scientific result. Economic Research*, vol. 7, no. 1, pp. 80–88.
- Wang, Y. (2024), “Business Model Innovation and Corporate Competitive Advantages in the Digital Economy Era”, *Modern Economics & Management Forum*, vol. 3, no. 6, DOI: 10.32629/memf.v3i6.2266
- Wu, A.C. and Kao, D.D. (2022), “Mapping the sustainable human-resource challenges in southeast Asia’s FinTech sector”. *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 15, no. 7, pp. 1–26.
- Yakovleva, E.V. and Propp, O.V. (2021), “Development of personnel potential of industrial enterprises in conditions of digitalization on example of Omsk region”, *Omsk Scientific Bulletin. Series “Society. History. Modernity”*, no. 2, pp. 139–145.

Информация об авторе

Виталий А. Алексеенко, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; alexeenko.va@rggu.ru

Information about the author

Vitaly A. Alexeenko, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6/6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; alexeenko.va@rggu.ru

Внедрение комьюнити-менеджмента
в российских организациях
через практику глобальных сообществ
и диалоговых хабов

Дарья И. Кольцова

*Общество с ограниченной ответственностью «Эмэйт»,
Москва, Россия, www.koltsova.dasha@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена исследованию внедрения комьюнити-менеджмента в российских организациях через практику глобальных сообществ и диалоговых хабов. Комьюнити-менеджмент рассматривается как современный вид менеджмента, направленный на эффективное построение профессионального сообщества вокруг организации, бренда или государственного органа с акцентом на информационно-коммуникационные связи и взаимодействие между участниками. В работе проведен сравнительный анализ отечественных и зарубежных исследований в области формирования профессиональных сообществ и управления ими в условиях цифровой трансформации. Представлены и описаны модели построения комьюнити: глобальное профессиональное сообщество и диалоговый хаб. На примерах из практики – сообщества основателей технологических стартапов и гипотетической инициативы банка по продвижению цифровых финансовых активов – показаны механизмы формирования доверия, повышения лояльности, вовлеченности участников и продвижения идеи, продукта. Обоснована роль комьюнити-подходов в формировании устойчивых экосистем, росте долгосрочной лояльности аудитории и легитимации инновационных продуктов на рынке. Предложена концептуальная схема цепочки создания ценности в системе комьюнити-менеджмента. Сделаны выводы о стратегических эффектах применения комьюнити-менеджмента в разных отраслях экономики и сформулированы практические рекомендации по его внедрению в российских организациях.

Ключевые слова: комьюнити-менеджмент, глобальное сообщество, диалоговый хаб, доверие, сообщество, цифровые финансовые активы

Для цитирования: Кольцова Д.И. Внедрение комьюнити-менеджмента в российских организациях через практику глобальных сообществ и диалоговых хабов // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 50–67. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-50-67

Implementation of community management in Russian organizations through the practice of global communities and dialogue hubs

Darya I. Koltsova

LLC “Emate”, Moscow, Russia, www.koltsova.dasha@gmail.com

Abstract. The article explores the implementation of community management in Russian organizations through the practice of global communities and dialogue hubs. Community management is examined as a contemporary management approach focused on building effective professional communities around organizations, brands, or government bodies with emphasis on information and communication links and participant interaction. The study provides a comprehensive comparative analysis of domestic and international research on professional community formation and management in the context of digital transformation. Two community-building models are presented and described in detail: global professional community and dialogue hub. Using practical examples, including the technology startup founders' community and a hypothetical bank initiative for promoting digital financial assets, the paper demonstrates mechanisms for building trust, enhancing loyalty, engaging participants and promoting ideas, product. The role of community-based approaches in fostering sustainable ecosystems, increasing long-term audience loyalty, and legitimizing innovative products in the market is substantiated. A conceptual framework for the value creation chain in community management systems is proposed. Conclusions are drawn regarding the strategic effects of applying community management across various sectors of the economy, with practical recommendations for its implementation in Russian organizations.

Keywords: community management, global community, dialogue hub, trust, community, digital financial assets

For citation: Koltsova, D.I. (2026), “Implementation of community management in Russian organizations through the practice of global communities and dialogue hubs”, *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 50–67, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-50-67

Введение

Актуальность исследования обусловлена потребностью современных организаций в построении долгосрочных взаимоотношений с клиентами и партнерами в условиях цифровизации и развития индустрии 6.0. Традиционные методы коммуникации уже не

обеспечивают должного уровня лояльности и доверия аудитории, особенно при продвижении инновационных продуктов, таких как цифровые финансовые активы, интонационные продукты (голосовые помощники, нейроинтерфейсы) и др. [Иванова 2022]. В условиях цифровизации аудитория ожидает не только одностороннего информирования, но и участия в диалоге, возможности влиять на развитие продукта, а также быть частью экспертного сообщества. Это требует отказа от иерархических коммуникационных моделей в пользу построения устойчивых, децентрализованных сообществ, способных обеспечивать обмен знаниями, совместное принятие решений и высокий уровень доверия между участниками экосистемы. Комьюнити-менеджмент – сравнительно новое для России направление менеджмента, основной задачей которого является эффективное построение сообщества вокруг определенного субъекта – компании, бренда или даже государственного органа¹. Его ключевая особенность – фокус на информационных взаимодействиях и коммуникации, что делает его междисциплинарным инструментом, объединяющим подходы маркетинга, PR, психологии и социологии².

Объект исследования – процессы формирования и развития сообществ (комьюнити) в деятельности организаций. Предмет исследования – модели комьюнити-менеджмента и инструменты их внедрения на практике (в частности, глобальные профессиональные сообщества и «диалоговые хабы» как формат взаимодействия). Цель – разработать рекомендации по внедрению комьюнити-менеджмента в российских организациях на основе анализа существующих практик, включая построение глобального сообщества предпринимателей и создание диалоговых хабов. Методы исследования – проведен анализ литературы (отечественные источники и зарубежные исследования) для выявления текущего уровня разработанности темы, а также сравнительный разбор двух кейсов внедрения комьюнити-моделей в разных секторах (стартап-экосистема и банковский финтех).

В российской научной литературе концепция комьюнити-менеджмента находится на этапе формирования. Отмечается, что

¹ Михалев В. Сила сообщества: пять бизнес-комьюнити, чтобы выйти на глобал // Т-Бизнес секреты. 20.03.2024. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/biznes-kommyuniti-dlya-vyhoda-na-globalnye-rynki/> (дата обращения 20 ноября 2025).

² Visible Network Labs. Community Engagement 101: Ultimate Beginner's Guide. 2023. URL: <https://visiblenetworklabs.com/guides/community-engagement-101/> (дата обращения 23 ноября 2025).

число компаний, осознающих актуальность создания и развития сообществ, постоянно растет – сообщества становятся важным маркетинговым инструментом, объединяя единомышленников вокруг бренда для обмена опытом и взаимной поддержки [Демирова 2024]. Однако отечественные исследователи констатируют нехватку теоретических работ по данной теме. Исследований по комьюнити в России значительно меньше, тогда как на Западе проблемы формирования сообществ изучаются более 25 лет. Тем не менее в 2020-е гг. появились первые комплексные работы российских авторов, заложившие основы понятия.

Так, Е.В. Мугаева одна из первых рассмотрела интеграцию комьюнити-менеджмента в бизнес, обосновав необходимость создания сообществ вокруг бренда компании для более тесного контакта с аудиторией и роста ее лояльности [Мугаева 2021]. А.В. Селезнева исследовала формирование сообществ с учетом современных тенденций психологии участников в цифровом пространстве, обозначив ключевые проблемы повышения лояльности к бренду [Селезнева 2021].

М.В. Андриянова и В.В. Кручинина сосредоточились на роли комьюнити-менеджмента в формировании лояльной клиентской аудитории. Ими показано, что создание лояльного сообщества клиентов приводит к росту частоты и объемов покупок: постоянные клиенты совершают в среднем на 67% больше расходов, чем новые. Авторы представили воронку формирования лояльной аудитории (от «незнакомцев» до «адвокатов бренда») в онлайн-среде и подчеркнули, что систематическая коммуникация на каждом этапе воронки позволяет в итоге сформировать ядро преданных клиентов-адвокатов. Именно такие «адвокаты бренда» затем наиболее эффективно и органично распространяют позитивную информацию, защищают репутацию компании и привлекают новых потребителей через сарафанное радио, что существенно усиливает маркетинговый эффект сообщества [Андриянова, Кручинина 2020].

Отдельного внимания заслуживает работа И.А. Копылова и В.А. Кручининой, исследовавших комьюнити-менеджмент в сфере государственного управления. Они определяют комьюнити-менеджмент как социальную технологию для налаживания новых механизмов взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества в условиях индустрии 4.0 и санкционных ограничений. Авторами подчеркивается отсутствие устоявшегося определения термина в словарях и научной традиции, поэтому предлагается следующее общее определение: комьюнити-менеджмент – это вид менеджмента, основной задачей которого является эффективное выстраивание сообщества вокруг субъекта (организации, госу-

дарственного органа, социальной структуры и т. д.) с акцентом на информационно-коммуникационных связях [Копылов, Кручинина 2022].

В рамках классической теории управления важность коммуникаций отмечали еще Файоль и школа человеческих отношений, а Честер Бернард указывал, что коммуникация – центральный элемент в системе «руководитель–подчиненный» [Файоль 1923; Бернард 2023]. На этой основе И.А. Копылов и В.А. Кручинина делают вывод о двоякой природе комьюнити-менеджмента: с одной стороны, это часть общего менеджмента (обеспечивает обмен информацией в системе управления), с другой – самостоятельный вид управленческой деятельности, требующий формирования адаптивной коммуникационной сети в организации. Авторы детально рассмотрели достоинства и недостатки комьюнити-менеджмента. К преимуществам отнесены гибкость применения (структура сообщества подстраивается под цели организации), эффективность в создании позитивной репутации, более быстрая обратная связь от клиентов и «снятие» излишней бюрократической вертикали во взаимоотношениях (близость к принципу «одного окна»).

Среди ограничений – необходимость долгосрочной стратегии (сообщество не дает мгновенной отдачи), ненужность при отсутствии заинтересованной аудитории (не каждой структуре требуется сообщество), сложность полного контроля над развитием сообщества и требование уникальности ценностного предложения (обычным организациям без уникальных идей комьюнити приносит меньше пользы). Несмотря на эти трудности, отмечается высокий потенциал комьюнити-менеджмента в повышении прозрачности и эффективности взаимодействия. В государственном управлении развитие коммуникаций ведет к росту доверия граждан, усилению гражданского контроля и вовлеченности населения в принятие решений. По сути, хорошо организованное сообщество служит двунаправленным каналом связи – обеспечивая гласность деятельности органов и собирая обратную связь от граждан, – что способствует взаимной заинтересованности государства и общества в развитии.

Зарубежные исследования темы комьюнити-менеджмента во многом фокусируются на онлайн-сообществах, социальных платформах и маркетинге. В концепции «сообщества практики» показана ценность неформальных профессиональных сообществ для обмена знаниями и кросс-функционального обучения [Wenger et al. 2002; Wenger, Snyder 2000]. Исследователи подчеркивают, что в контексте цифрового бизнеса доверие внутри сообщества и вовлеченность участников являются критическими

факторами успеха. Так, А. Ахмад с коллегами в обзоре литературы по социальной электронной торговле отмечают, что укрепление доверия и активности пользователей позволяет выстраивать более прицельные стратегии платформенного развития, персонализации контента и управления сообществом. Например, обеспечение высокого качества сервиса и точности информации, а также поощрение социального взаимодействия между участниками усиливают доверие, что в свою очередь ведет к росту вовлеченности, лояльности и совместного создания ценности пользователями [Ahmad et al. 2025]. Другими словами, доверительное сообщество превращается в «ко-креатора» бренда или продукта [McAlexander et al. 2002; Zaglia 2013].

Практики сообщества широко применяются в индустрии высоких технологий и криптовалют. Как отмечает В. Кирин, успешный запуск токена или цифрового продукта сегодня во многом зависит от сильного сообщества сторонников, вовлеченных с ранних этапов развития продукта³. Сообщество не возникает стихийно – оно требует целенаправленной работы, но окупается многократно. Сообщество на ранних стадиях валидирует идеи, помогает устранять недостатки и «вирусно» распространяет информацию, формируя доверие на широком рынке (люди гораздо охотнее доверяют рекомендациям друзей, чем рекламе). В результате многие зарубежные компании, особенно в сфере Web3/блокчейн, сегодня провозглашают принцип “Community First”, ставя сообщество в центр стратегии развития продукта.

В научной литературе наметилось понимание того, что комьюнити-менеджмент – мощный инструмент повышения лояльности аудитории и построения доверия. Зарубежный опыт показывает эффективность глобальных сообществ в продвижении инноваций в условиях цифровой трансформации [Kraus et al. 2021; Omol 2024]. Российские авторы внесли свой вклад в определение понятия «комьюнити-менеджмент» и описали первые практические кейсы⁴. Вместе с тем требуется более углубленный анализ апробации предлагаемых моделей на практике. Рассмотрим конкретные модели и реальные примеры внедрения комьюнити-менеджмента.

³ Kirin V.Z. Leveraging Community Engagement for Successful Token Launches // Onchain Magazine. Oct. 2025. URL: <https://onchain.org/magazine/leveraging-community-engagement-for-successful-token-launches/> (дата обращения 22 ноября 2025).

⁴ Topface Media. Эффективность комьюнити-маркетинга: полное руководство. 2023. URL: <https://topfacemedia.com/blog/kak-ocenit-effektivnost-community-marketinga> (дата обращения 23 ноября 2025).

Одним из перспективных подходов является создание глобального профессионального сообщества вокруг организации или идеи. Под глобальностью понимается не только география (объединение участников из разных регионов или стран), но и открытость к лучшим мировым практикам, обмену опытом на уровне, выходящем за рамки одной компании. Примером может служить сообщество стартап-предпринимателей R-Founders. Это закрытое профессиональное комьюнити для опытных предпринимателей, объединенных общей целью глобальной экспансии своих проектов. Важной особенностью R-Founders является формат «равный-равному», отсутствие формальных преподавателей или жесткой программы обучения, а взаимодействие строится «на равных», через обмен практическим опытом между участниками.

Фактически R-Founders функционирует как диалоговый хаб. Регулярно (каждые две недели) проводятся встречи в малых группах (рабочие классы), а также другие события (встречи офлайн, дискуссии) по запросам участников. Тематика встреч определяется актуальными потребностями резидентов сообщества – например, выход на новый рынок, привлечение инвестиций или внедрение AI-решений. Такой гибкий кросс-тематический формат позволяет аккумулировать лучшие практики из разных бизнес-сфер и сразу применять их в своих проектах.

Чтобы поддерживать высокое качество аудитории, в сообществе действует определенная система отбора новых членов. Большая часть участников приходит по личным рекомендациям действующих членов сообщества, а остальные перед вступлением проходят собеседование с лидерами треков. Это гарантирует определенный уровень экспертизы и мотивации участников, создавая доверительную среду.

Пример R-Founders демонстрирует, как глобальное сообщество с правильно настроенными коммуникациями может стать мощным ресурсом, поскольку его участники получают доступ к коллективному опыту, находят партнеров по бизнесу, совместно решают проблемы, которые в одиночку решать дольше и дороже. Формируется культура взаимопомощи и наставничества. Более опытные фаундеры неформально «ведут» новичков, а успех одного воспринимается как вдохновляющий пример для всех. Подобные глобальные сообщества предпринимателей (Startup Leadership Program, Founders for Founders и др.) уже стали частью инфраструктуры инновационного предпринимательства. Их ценность признают и крупные корпорации, вступающие в диалог с стартап-сообществами для поиска партнерств и инноваций.

Другой важный практический инструмент – «диалоговые хабы» – представляет собой совокупность форматов прямого об-

щения внутри сообщества и с внешними стейкхолдерами. Сюда относятся офлайн- и онлайн-площадки, регулярные встречи (встречи без галстуков с руководством, открытые сессии «вопрос-ответ»), образовательные классы и мастер-классы, тематические воркшопы, форумы, а также сообщества в мессенджерах и на платформах, где участники могут обсуждать насущные вопросы. Диалоговые хабы отличаются от обычных разовых мероприятий тем, что они встроены в жизнь сообщества на постоянной основе. Это своего рода «ритуалы» сообщества, поддерживающие его активность и сплоченность.

Например, в корпоративной среде такими хабами могут быть ежемесячные встречи топ-менеджеров с клиентами или партнерами в формате круглого стола, где открыто обсуждаются проблемные вопросы. Или внутренние «Дни идеи», когда сотрудники разных отделов собираются для генерации предложений по развитию продукта. В образовательных сообществах – регулярные дискуссионные клубы и мозговые штурмы. Подобные площадки выполняют сразу несколько функций: образовательную (участники учатся друг у друга и у экспертов), коммуникативную (налаживание доверительных связей, неформальное общение), инновационную (рождение новых идей и проектов на стыке разных мнений) и репутационную (демонстрация открытости организации к диалогу).

Важно, что диалоговые хабы не ограничены рамками одной организации – они часто становятся кросс-отраслевыми. Например, автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика» в России позиционируется как основная площадка диалога государства и бизнес-сообщества по вопросам стратегии цифрового развития⁵. Участие банка ВТБ в числе учредителей этой организации показывает стремление крупного бизнеса включиться в экспертное сообщество, где вместе с регуляторами и IT-компаниями обсуждаются общие стандарты, законодательство и инициативы. Такой многосторонний диалоговый хаб фактически формирует экосистему, где конкуренты становятся партнерами по отрасли, объединенными целью легитимации новых технологий (блокчейн, цифровые финансовые активы и пр.). В итоге выигрывают все. Государство получает обратную связь и поддержку инициатив, а бизнес – понятные «правила игры» и доверие клиентов. Одновременно сами сообщества растут, привлекая новых участников, видящих в них ценность.

⁵ АНО «Цифровая экономика» 2025 – АНО «Цифровая экономика». О нас // Официальный сайт. 2025. URL: <https://data-economy.ru/about> (дата обращения 10 ноября 2025).

Таким образом, глобальное сообщество и диалоговый хаб – это взаимодополняющие модели. Первое обеспечивает широкий охват и накопление знаний, второй – глубину коммуникаций и устойчивое взаимодействие. Глобальное сообщество без внутренних каналов диалога рискует распасться на пассивных наблюдателей, тогда как активные диалоговые форматы «оживляют» даже большую разношерстную аудиторию. Напротив, узкий диалоговый клуб без притока новых идей извне может стать самодовольным и замкнутым; глобальная сеть контактов не дает этому случиться. Поэтому, в практике лучших комьюнити-менеджеров оба подхода применяются совместно, т. е. строится широкая сеть сообщества, внутри которой создаются множества малых групп и мероприятий для поддержания тесного общения.

Кроме того, современные сообщества все чаще практикуют кросс-трекинг-коллаборации – формат совместной работы разных групп или треков сообщества над общими проектами. Например, в акселераторах стартапов существуют различные треки (финтех, биотех, социальные проекты), но для решения комплексных задач их участников периодически сводят вместе. Такой подход приводит к синергии, люди из разных сфер генерируют междисциплинарные идеи, завязываются неожиданные партнерства. В корпоративной среде это может проявляться как временные кросс-функциональные команды из сотрудников разных департаментов и даже разных компаний, объединенные единой целью (например, консорциум по развитию открытой платформы). Комьюнити-менеджмент играет ключевую роль в организации подобных коллабораций. Нужно не только инициировать их, но и поддерживать мотивацию участников, регулировать обмен знаниями, разрешать конфликты интересов. Наградой служат результаты, не достижимые в одиночку. Таким образом, кросс-трекинг-коллаборации делают сообщество эволюционно гибким. Оно способно переориентироваться под новые задачи, быстро формируя нужные коалиции из своих же членов.

Рассмотрим более детально два кейса применения комьюнити-менеджмента: (1) глобальное сообщество основателей технологических стартапов и (2) инициативу по продвижению цифровых финансовых активов в крупном банке. Они отличаются по сфере и типу аудитории, что позволяет сравнить особенности внедрения различных моделей в контексте выработки конкретных практических рекомендаций по совершенствованию комьюнити-менеджмента.

Сообщество R-Founders уже упоминалось выше как иллюстрация глобального комьюнити. R-Founders возникло в 2022 г.

К началу 2024 г. сообщество насчитывало около 180+ участников – основателей и топ-менеджеров компаний, планирующих выход на глобальный рынок или уже ведущих бизнес за пределами РФ⁶. Формат работы: небольшие рабочие группы по различным направлениям бизнеса, собирающиеся онлайн каждые две недели. Каждая группа ведется модератором из числа опытных предпринимателей (их называют лидами) и комьюнити-менеджерами. Их роль – скорее фасилитатора, а не наставника. Участники заранее формулируют запросы или проблемы, которые хотели бы обсудить, а модераторы формируют повестку встречи исходя из этих запросов. Благодаря такому порядку рабочие группы строятся под потребности участников, а не по жесткой программе.

Новые члены сообщества чаще приходят по рекомендациям существующих. Высокое сарафанное распространение свидетельствует о доверии, предприниматели рекомендуют сообщество коллегам как ценное. Уровень LTV (пожизненная ценность клиента) впечатляет – 8,5 месяцев с учетом того, что подписка помесечная, а не годовая. Многие отмечают, что R-Founders заменяет им «совет директоров» или клуб по интересам, которого не хватало: есть с кем посоветоваться на равных, поделиться наболевшим, не опасаясь утечки инсайдов (конфиденциальность оговаривается как базовый принцип). Доверие внутри групп очень высокое, что достигается во многом тщательным отбором: собеседование с каждым новым кандидатом позволяет поддерживать «качественный состав» сообщества. Если человек просто ищет выгоду и не готов делиться сам, его вряд ли примут. Такой отбор хоть и ограничивает быстрый рост численности, но и обеспечивает крепкие доверительные связи между участниками, что соответствует модели формирования лояльности к бренду через управление отношениями в сообществе [Wongsansukcharoen 2022]. По сути, R-Founders стало для резидентов безопасным пространством, где можно открыто обсуждать и неудачи, и смелые планы, – то, чего часто не хватает в обычной бизнес-среде.

Этот кейс демонстрирует, что грамотно выстроенное глобальное профессиональное сообщество способно значительно ускорить развитие входящих в него проектов за счет эффекта коллективного разума и поддержки. Комьюнити-менеджмент здесь заключается в координации групп, поддержании культуры открытости и ценно-

⁶ Как создать сообщество, которое не развалится через месяц: восемь приемов от основательницы R-Founders // Т–Бизнес Секреты. 2024. URL: <https://secrets.tbank.ru/lichnyj-opyt/kak-sozdat-soobshchestvo/> (дата обращения 23 ноября 2025).

стей, а также в привлечении новых членов, соответствующих духу сообщества.

Индустрия финансовых технологий характеризуется появлением принципиально новых продуктов, успех которых во многом зависит от доверия клиентов и партнеров. Одним из таких новшеств в России стали цифровые финансовые активы (ЦФА) – по сути, токенизированные аналоги облигаций, прав требований и иных активов на основе блокчейн-технологий, легализованные в 2020 г. Банки РФ активно включились в развитие рынка ЦФА. Однако для широкой легитимации нового финансового инструмента мало одной технической платформы – требуется сформировать экосистему участников, понимающих ценность ЦФА и доверяющих им. Здесь открывается поле для применения комьюнити-подхода.

Задача – способствовать принятию ЦФА рынком через создание сообщества, объединяющего всех заинтересованных сторон: корпоративных клиентов-инвесторов, эмитентов, технологических партнеров, регуляторов и экспертов. Такое сообщество призвано выполнять роль проводника знаний, площадки диалога (для снятия регуляторных и репутационных барьеров) и клуба доверенных пилотных участников. Инициатором сообщества может выступить любой крупный банк РФ как центр компетенций по цифровым финансовым активам.

Гипотетически модель сообщества может выглядеть так: банк мог бы создать «Клуб ЦФА» – регулярный форум/платформу для всех, кто интересуется проектами цифровых активов или уже участвует в них. Форматы взаимодействия включают образовательные встречи в форме ежеквартальных открытых вебинаров, круглых столов или семинаров для клиентов банка на тему ЦФА (что это такое, какие кейсы успешны, юридические аспекты). Спикерами выступали бы эксперты крупных банков, приглашенные представители Банка России, юристы, первые эмитенты и инвесторы, уже опробовавшие ЦФА. Цель – повысить финансовую грамотность и снять страх перед новой технологией.

Важным элементом модели могут стать диалоговые сессии с регулятором: закрытые круглые столы между Банком России, крупными банками (ВТБ, Сбер и др.), бизнесом-эмитентами и потенциальными инвесторами. На этих сессиях целесообразно обсуждение «узких мест» законодательства, вопросов налогообложения, требований к инфраструктуре. Формат – открытый обмен: бизнес делится потребностями, регулятор разъясняет позицию. Такие сессии позволили бы наработать доверие между государством и рынком (регулятор видит ответственное отношение бизнеса, а компании – готовность власти к диалогу).

Информационное обеспечение модели возможно путем создания на базе банка комьюнити онлайн-платформы – цифрового форум-портала для участников рынка ЦФА. Там публиковались бы новости, аналитика, ответы на часто задаваемые вопросы, работал бы форум, где представители банка и эксперты отвечают на вопросы пользователей. Участники (компании и инвесторы) могли бы общаться друг с другом, делиться практическим опытом (например, обсуждать настройку смарт-контрактов или маркетинг токенов). Возможно создание тематических групп (треков) по видам активов: ЦФА для промышленности, для малого бизнеса, для инвесторов-физлиц и т. п., чтобы более предметно вести диалог.

Отдельным сегментом модели могут стать пилотные проекты и воркшопы. На базе банка собираются небольшие рабочие группы из числа эмитента, нескольких инвесторов, технического оператора и юриста – и вместе они проводят «песочницу» по выпуску тестового ЦФА. Такой воркшоп, сопровождаемый модераторами от банка, может длиться, скажем, один-два месяца, а на выходе иметь прототип выпуска ЦФА. Все участники учатся на практике и становятся своего рода послами технологии, готовыми рассказать о позитивном опыте коллегам.

Эффекты, которые можно ожидать от внедрения предлагаемой модели следующие. За счет подобных комьюнити-активностей формируется ядро ранних последователей ЦФА – компаний и инвесторов, которые глубже всех разобрались и поверили в инструмент. Они могли бы распространять информацию дальше. Как отмечалось ранее, друзья и коллеги склонны больше доверять рекомендациям друг друга, чем официальной рекламе. Если директор по финансам крупного предприятия в кулуарах клуба узнает от коллеги из другой компании, что тому удалось через ЦФА привлечь недорогое финансирование, он гораздо охотнее сам попробует, чем если прочтет формальный пресс-релиз. Так постепенно росло бы доверие к новому финансовому продукту, что согласуется с метааналитическими исследованиями формирования клиентской лояльности [So et al. 2025].

Метрически банк мог бы отслеживать количество компаний, присоединившихся к такому клубу, посещаемость мероприятий, долю участников, выразивших намерение выпустить или купить ЦФА после участия в сообществе. Также важен параллельный эффект для регуляторов. Если через диалоговый хаб бизнес консолидирует позицию, регулятору проще учесть и ввести необходимые изменения – уже есть доверие к мнению сообщества как репрезентативному. Например, предложения по налоговым льготам для инвесторов ЦФА, выработанные в клубе, могут быть учтены законодателями, что улучшит условия рынка.

В конечном итоге усилия по развитию сообщества должны привести к ускорению сделок с ЦФА. Когда уровень доверия станет достаточным, цифровые финансовые активы перестанут восприниматься как экзотика – они станут просто еще одним финансовым инструментом, понятным и проверенным. Тогда банк получил бы конкурентное преимущество: имея вокруг себя лояльное сообщество эмитентов и инвесторов, он усилил бы свою экосистему. Этот гипотетический кейс, по сути, иллюстрирует применение принципов комьюнити-менеджмента к задаче легитимации финансовой инновации. Подобный подход уже давно используется, например, в криптовалютных проектах, где вокруг каждой новой платформы растет сообщество энтузиастов, и именно их активность во многом определяет успех запуска.

Визуально логика этого процесса может быть представлена в виде цепочки создания ценности в комьюнити-менеджменте, где каждый этап – от привлечения участника до бизнес-результата – взаимосвязан с предыдущим и опирается на принципы доверия, вовлеченности и совместного создания смысла. Такая схема позволяет не только концептуализировать эффект от сообщества, но и выстраивать метрики для его оценки (рис. 1).

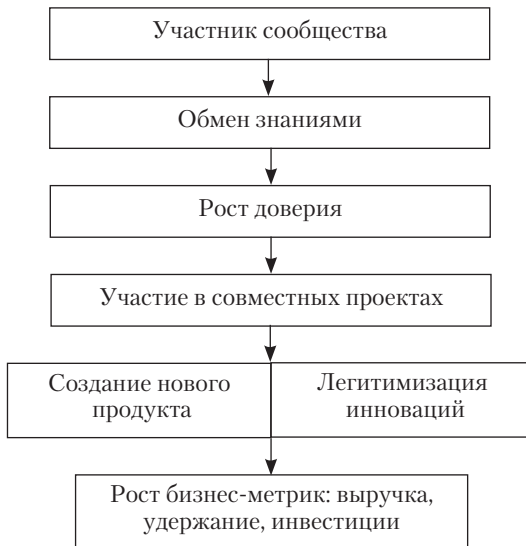


Рис. 1. Цепочка создания ценности в системе комьюнити-менеджмента

Источник: составлено автором

Как видно из схемы, ценность создается не одномоментно, а в результате прохождения участником через последовательные стадии – от первого контакта до формирования устойчивой привязанности к продукту или экосистеме. В контексте банка и цифровых финансовых активов (ЦФА) это означает, что легитимация новой формы финансового инструмента невозможна без активного и устойчивого взаимодействия с сообществом – как эмитентов, так и инвесторов.

В отличие от классического маркетинга, где продукт продвигается «сверху вниз», комьюнити-менеджмент предполагает органический рост доверия и смысла «изнутри». Ценность ЦФА не декларируется, а переживается внутри сообщества как опыт совместного участия, обучения, эксперимента. Именно поэтому, стратегии, опирающиеся на комьюнити-подход, особенно эффективны в сферах с высоким уровнем новизны и нормативной неопределенности – как в случае с ЦФА [Paul et al. 2024].

В дальнейшем такая модель может быть масштабируема. Объединенные цифровой инфраструктурой и общими интересами профессиональные сообщества становятся каналом не только для продвижения продукта, но и для формирования норм, репутации и пользовательской практики, которые со временем начинают действовать как институциональный фильтр.

Заключение

В ходе исследования показано, что комьюнити-менеджмент превращается в важный инструмент управления в различных отраслях – от ИТ-стартапов до традиционного финансового сектора. Внедрение моделей глобальных сообществ и диалоговых хабов позволяет организациям выстраивать вокруг себя лояльные аудитории, которые не только потребляют продукт, но и участвуют в его развитии. Ключевыми преимуществами комьюнити-подхода являются рост долгосрочной лояльности клиентов, ускоренное распространение информации и инноваций через личные связи, оперативная обратная связь и совместное творчество новых решений. На примере сообщества R-Founders продемонстрировано, как «равное» взаимодействие предпринимателей ускоряет их выход на новые рынки благодаря эффекту коллективной экспертизы и взаимного доверия. Анализ кейса с цифровыми финансовыми активами в банке показал перспективность применения комьюнити-модели для легитимации новых продуктов. Формирование сообщества первых пользователей и партнеров способно значи-

тельно повысить доверие рынка к инновации и обеспечить ее успешное внедрение.

Важным условием успешного комьюнити-менеджмента является системная работа. Сообщество требует постоянного внимания, организации событий, модерирования обсуждений и развития культуры участия. Это долгосрочная инвестиция. Как отмечают исследователи, сообщества не дают мгновенной отдачи, но при стратегическом подходе становятся мощным «социальным капиталом» организации. Комьюнити-менеджер выступает в роли связующего звена, обладая компетенциями и психолога, и менеджера, и лидера мнений.

Практика комьюнити-менеджмента в российских организациях пока находится в стадии становления. Многие успешные кейсы (в том числе рассмотренные) инициированы энтузиастами или продвинутыми компаниями. Однако отсутствует широкое распространение моделей комьюнити-менеджмента. Видится целесообразным дальнейшее изучение и тиражирование лучшего опыта. Например, создание методических рекомендаций для корпоративных комьюнити-менеджеров, обмен кейсами на профессиональных конференциях. Академическое сообщество также может внести вклад – через исследование эффекта комьюнити на показатели бизнеса (ROI сообществ), факторного анализа, что способствует росту доверия и т. п.

Современная цифровая экономика ставит перед организациями вызов – быть не только поставщиком товаров и услуг, но и центром сообщества, объединенного общими ценностями и интересами. Те, кто справятся с этой задачей, получают лояльность аудитории, которую невозможно купить никаким рекламным бюджетом. Комьюнити-менеджмент предоставляет для этого проверенные инструменты, такие как глобальные сети единомышленников, диалоговые площадки для открытого общения и совместное создание ценности. В перспективе именно сообщества могут стать ключевым фактором конкурентоспособности, особенно на рынках, где доверие и репутация значат больше, чем сиюминутная выгода. Российским организациям важно активно перенимать и адаптировать мировой опыт комьюнити-менеджмента, внедряя его в своих секторах – от финансов и образования до государственного управления. Для устойчивого развития и активизации инноваций требуются постоянное совершенствование имеющихся, а также разработка новых российских моделей комьюнити-менеджмента, соответствующих суверенной социальной экономике страны.

Литература

- Андриянова, Кручинина 2020 – *Андриянова М.В., Кручинина В.В.* Роль комьюнити-менеджмента в формировании лояльной клиентской аудитории // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 6. С. 93–95.
- Бернард 2023 – *Бернард Ч.* Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, 2023. 288 с.
- Демирова 2024 – *Демирова В.А.* Онлайн-комьюнити как современный маркетинговый инструмент // *Наука Красноярья: экономический журнал*. 2024. Т. 13. № 4. С. 93–104.
- Иванова 2022 – *Иванова О.А.* Стратегия создания комьюнити-менеджмента // *Кадровик*. 2022. № 7. URL: <http://panor.ru/articles/strategiya-sozdaniya-komyuniti-menedzhmenta/84820.html>
- Копылов, Кручинина 2023 – *Копылов И.А., Кручинина В.А.* Комьюнити-менеджмент в сфере государственного и муниципального управления: преимущества и недостатки // *Вестник науки*. 2023. Т. 2. № 5 (62). С. 332–339.
- Мугаева 2021 – *Мугаева Е.В.* Интеграция комьюнити-менеджмента в бизнес // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. № 1-2 (71). С. 11–13.
- Селезнева 2021 – *Селезнева А.В.* Комьюнити-менеджмент: формирование сообществ с учетом современных тенденций психологии участников в цифровом пространстве. Ключевые проблемы увеличения лояльности к бренду // *Молодой ученый*. 2021. № 52 (394). С. 281–284.
- Файоль 1923 – *Файоль А.* *Общее и промышленное управление* / Пер. Б.В. Бабина-Кореня с предисл. А.К. Гастева. М.: Центр. ин-т труда, 1923. 122 с.
- Ahmad et al. 2025 – *Ahmad A., Abdul Ghani N., Hamid S.* Examining the Predictors of Consumer Trust and Social Commerce Engagement: A Systematic Literature Review // *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20. No. 3. P. 247. DOI: 10.3390/jtaer20030247
- Kraus et al. 2021 – *Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N.* Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research // *SAGE Open*. 2021. Vol. 11. No. 3. DOI: 10.1177/21582440211047576
- McAlexander et al. 2002 – *McAlexander J.H., Schouten J.W., Koenig H.F.* Building Brand Community // *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66. No. 1. P. 38–54. DOI: 10.1509/jmkg.66.1.38.18451
- Omol 2024 – *Omol E.J.* Organizational Digital Transformation: From Evolution to Future Trends // *Digital Transformation and Society*. 2024. Vol. 3. No. 3. P. 240–256. DOI: 10.1108/DTS-08-2023-0061
- Paul et al. 2024 – *Paul J., Ueno A., Dennis C.* Digital Transformation: A Multidisciplinary Perspective and Future Research Agenda // *International Journal of Consumer Studies*. 2024. Vol. 48. No. 1. DOI: 10.1111/ijcs.13015
- So et al. 2025 – *So K.K.F., Yang Y., Li X.* Fifteen Years of Research on Customer Loyalty Formation: A Meta-Analytic Structural Equation Model // *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2025. Vol. 49. No. 1. DOI: 10.1177/19389655241276506

- Wenger et al. 2002 – *Wenger E., McDermott R., Snyder W.* Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 284 p.
- Wenger, Snyder 2000 – *Wenger E., Snyder W.* Communities of Practice: The Organizational Frontier // *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78. No. 1. P. 139–145.
- Wongsansukcharoen 2022 – *Wongsansukcharoen J.* Effect of Community Relationship Management, Relationship Marketing Orientation, Customer Engagement, and Brand Trust on Brand Loyalty // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 64. P. 1–10. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102826
- Zaglia 2013 – *Zaglia M.E.* Brand Communities Embedded in Social Networks // *Journal of Business Research*. 2013. Vol. 66. No. 2. P. 216–223. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.07.015.

References

- Ahmad, A., Abdul Ghani, N. and Hamid, S. (2025), “Examining the predictors of consumer trust and social commerce engagement: a systematic literature review”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 20, no. 3, p. 247, DOI: 10.3390/jtaer20030247
- Andriyanova, M.V. and Kruchinina, V.V. (2020), “The role of community management in forming a loyal customer audience”, *Innovations and Investments*, no. 6, pp. 93–95.
- Barnard, Ch. (2023), *Funktsii rukovoditelya. Vlast', stimuly i tsennosti v organizatsii* [The Functions of the Executive: Authority, Incentives, and Values in Organizations], Sotsium, Moscow, Russia. 288 p.
- Demirova, V.A. (2024), “The online community as a modern marketing tool”, *Krasnoyarsk Science: Economic Journal*, vol. 13, no. 4, pp. 93–104.
- Fayol, H. (1923), *Obshchee i promyshlennoe upravlenie* [General and Industrial Management], Tsentr. in-t truda, Moscow, Russia. 122 p.
- Ivanova, O.A. (2022), “Strategy for creating community management”, *Kadrovik*, no. 7, available at: <http://panor.ru/articles/strategiya-sozdaniya-komyuniti-menedzhmenta/84820.html>
- Kopylov, I.A. and Kruchinina, V.A. (2023), “Community management in state and municipal governance: advantages and disadvantages”, *Vestnik nauki*, no. 5 (62), vol. 2, pp. 332–339.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N. and Roig-Tierno, N. (2021), “Digital transformation: an overview of the current state of the art of research”, *SAGE Open*, vol. 11(3), DOI: 10.1177/21582440211047576
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W. and Koenig, H.F. (2002), “Building brand community”, *Journal of Marketing*, vol. 66 (1), pp. 38–54, DOI: 10.1509/jmkg.66.1.38.18451
- Mugaeva, E.V. (2021), “Integration of community management into business”, *Economy and Business: Theory and Practice*, no. 1-2 (71), pp. 11–13.

- Omol, E.J. (2024), "Organizational digital transformation: from evolution to future trends", *Digital Transformation and Society*, vol. 3 (3), pp. 240–256, DOI: 10.1108/DTS-08-2023-0061
- Paul, J., Ueno, A. and Dennis, C. (2024), "Digital transformation: a multidisciplinary perspective and future research agenda", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 48 (1), DOI: 10.1111/ijcs.13015
- Selezneva, A.V. (2021), "Community management: building communities considering modern psychological trends in the digital environment. Key issues of increasing brand loyalty", *Molodoi uchenyi*, no. 52 (394), pp. 281–284.
- So, K.K.F., Yang, Y. and Li, X. (2025), "Fifteen years of research on customer loyalty formation: a meta-analytic structural equation model", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 49 (1), DOI: 10.1177/19389655241276506
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, USA, 284 p.
- Wenger, E. and Snyder, W. (2000), "Communities of practice: the organizational frontier", *Harvard Business Review*, vol. 78 (1), pp. 139–145.
- Wongsansukcharoen, J. (2022), "Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 64, pp. 1–10, DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102826
- Zaglia, M.E. (2013), "Brand communities embedded in social networks", *Journal of Business Research*, vol. 66 (2), pp. 216–223, DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.07.015

Информация об авторе

Дарья И. Кольцова, Общество с ограниченной ответственностью «Эм-эйт», Москва, Россия; 121205, Россия, Москва, Большой б-р, д. 30, стр. 1; www.koltsova.dasha@gmail.com

Information about the author

Darya I. Koltsova, Emate LLC, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 30, Bolshoy Boulevard, Moscow, Russia, 121205; www.koltsova.dasha@gmail.com

Управление развитием бизнеса

УДК 336.7:005

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-68-78

Совершенствование методологии построения и валидации EAD-модели в рамках подхода на основе внутренних рейтингов в банковском секторе

Тимофей Г. Фазлы

*Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Москва, Россия, tema.fazly@mail.ru*

Анастасия А. Романова

*Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Москва, Россия, romanovargaymsha@mail.ru*

Александр В. Нелюбин

*Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Москва, Россия, nelyubin.alex@mail.ru*

Аннотация. В связи с реформой регулирования кредитных рисков Банк России установил, что все системно значимые кредитные организации должны перейти на подход на основе внутренних рейтингов (ПВР) к 1 января 2030 г. В статье рассматривается методология построения и валидации модели EAD (Exposure at Default) – ключевого компонента системы оценки кредитного риска наряду с PD (Probability of Default) и LGD (Loss Given Default). Представлены основные этапы расчета коэффициента конверсии кредитного лимита (CCF), выявлены проблемы классической методологии и предложен модифицированный подход, повышающий стабильность и интерпретируемость модели. Показано, что использование устойчивого расчета CCF позволяет применять интерпретируемые модели, соответствующие требованиям Банка России и международным стандартам.

Ключевые слова: кредитный риск, IRB, EAD-модель, CCF, валидация, Банк России, Basel II, риск-менеджмент

Для цитирования: Фазлы Т.Г., Романова А.А., Нелюбин А.В. Совершенствование методологии построения и валидации EAD-модели в рамках подхода на основе внутренних рейтингов в банковском секторе // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 68–78. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-68-78

© Фазлы Т.Г., Романова А.А., Нелюбин А.В., 2026

Improving the methodology
for building and validating the EAD model
within the framework of the internal
rating-based approach in the banking sector

Timofey G. Fazly

*National Research Nuclear University “MEPhI”,
Moscow, Russia, tema.fazly@mail.ru*

Anastasia A. Romanova

*National Research Nuclear University “MEPhI”
Moscow, Russia, romanovargaymsha@mail.ru*

Aleksandr V. Nelyubin

*National Research Nuclear University “MEPhI”
Moscow, Russia, nelyubin.alex@mail.ru*

Abstract. In connection with the reform of credit risk regulation, the Bank of Russia has established that all systemically important credit institutions should switch to an internal ratings approach by January 1, 2030. The article discusses the methodology for constructing and validating the EAD (Exposure at Default) model, a key component of the credit risk assessment system along with PD (Probability of Default) and LGD (Loss Given Default). The main stages of calculating the credit limit conversion rate (CCF) are presented, the problems of the classical methodology are identified, and a modified approach is proposed that increases the stability and interpretability of the model. It is shown that the use of stable CCF calculation makes it possible to apply interpretable models that meet the requirements of the Bank of Russia and international standards.

Keywords: credit risk, IRB, EAD model, CCF, validation, Bank of Russia, Basel II, risk management

For citation: Fazly, T.G., Romanova, A.A. and Nelyubin, A.V. (2026), “Improving the methodology for building and validating the EAD model within the framework of the internal rating-based approach in the banking sector”, *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 68–78, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-68-78

Введение

В условиях усиливающейся конкуренции на рынке банковских услуг и повышения регуляторных требований особую значимость приобретает способность кредитных организаций объективно из-

мерять принимаемый ими уровень кредитного риска для корректного расчета нормативов достаточности капитала.

Применяемый стандартизированный подход к оценке кредитного риска характеризуется ограниченной адаптивностью, что обусловило разработку в рамках соглашения «Базель II» подхода, основанного на внутренних рейтингах (ПВР). Данный подход предоставляет банкам возможность использовать собственные статистически обоснованные модели для количественной оценки ключевых параметров кредитного риска, построенные на анализе эмпирических данных о дефолтах заемщиков [Бобров 2011].

Согласно официальному сообщению Банка России от 2 апреля 2024 г., все системно значимые кредитные организации (СЗКО) должны завершить переход на ПВР к 1 января 2030 г.¹ Регулятор подчеркивает, что внедрение модельного подхода повысит точность оценки кредитного риска и определения необходимого капитала, обеспечит большую прозрачность принимаемых рисков, а также создаст единые конкурентные условия для участников банковского сектора. Кроме того, уже с 2025 г. намечено начало поэтапной регуляторной валидации внутренних моделей, что делает необходимым заблаговременное создание в банках инфраструктуры и процессов, соответствующих требованиям ПВР [Васильева 2021].

Внедрение ПВР не только предоставляет кредитным организациям возможность более точно определять величину капитала, необходимого для покрытия кредитного риска, но и способствует переходу системы риск-менеджмента на более зрелый, технологически высокоуровневый формат [Дедова и др. 2019; Abdikeev et al. 2018; Бобров 2017]. Несмотря на значительные организационные и финансовые расходы, связанные с реализацией ПВР, постепенное распространение этого подхода на все СЗКО позволит сформировать сопоставимые условия конкуренции и повысит качество управления рисками на уровне всей банковской системы.

ПВР-подход играет ключевую роль не только в оценке кредитного риска, но и в расчете резервов, поскольку именно он позволяет количественно определить ожидаемые убытки (Expected Loss, EL) на основе параметров, отражающих фактическое риск-профилирование заемщика и характеристики кредитной сделки. В соответствии с требованиями «Базеля II» к числу базовых параметров, необходимых для расчета ECL, относятся: вероятность дефолта (PD), величина потерь в случае дефолта (LGD) с учетом возмож-

¹ Банк России. Все системно значимые банки к 2030 году перейдут на продвинутый подход к оценке кредитного риска. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=18577> (дата обращения 11 ноября 2025).

ных возмещений и реализации обеспечения, а также ожидаемая величина задолженности на момент дефолта (EAD). Несмотря на то что методология моделирования PD и LGD подробно представлена в научной литературе и практических руководствах, значительно меньше исследований посвящено вопросам построения и валидации моделей EAD [Вертакова и др. 2010]. В российском контексте работы, ориентированные на моделирование EAD в соответствии с подходом ПБР, практически отсутствуют, что дополнительно подтверждает актуальность и значимость данной темы.

С методологической точки зрения ожидаемые убытки рассчитываются по базовой формуле:

$$EL = PD \times LGD \times EAD,$$

где: PD (Probability of Default) – вероятность дефолта заемщика в течение установленного горизонта;

LGD (Loss Given Default) – доля убытков, возникающая при наступлении дефолта, выраженная в процентах от задолженности;

EAD (Exposure at Default) – ожидаемая величина задолженности на момент дефолта заемщика.

Таким образом, качество оценки EAD напрямую влияет на величину резерва и регуляторного капитала. В рамках ПБР дефолт определяется как невыполнение заемщиком обязательств перед кредитной организацией и в соответствии с методическими документами Банка России фиксируется наступлением одного или нескольких событий, свидетельствующих о потере платежеспособности (например, просрочка более 90 дней). На основе этого формируется выборка дефолтных наблюдений, которая служит основой для построения статистической модели EAD.

Расчет EAD опирается на анализ исторических данных о динамике задолженности в предефолтный период². В простейшей форме показатель определяется как:

$$EAD = \text{balance}_{\text{now}} + CCF \times \text{Unused_limit},$$

где: $\text{balance}_{\text{now}}$ – использованная часть кредитного лимита на момент оценки;

² Bank for International Settlements. Basel Committee on Banking Supervision. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework (Basel II). URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf> (дата обращения 11 мая 2025).

Unused_limit – неиспользованная часть лимита, доступная заемщику;

CCF (Credit Conversion Factor) – коэффициент конверсии, отражающий долю неиспользованного лимита, которая, как ожидается, будет использована к моменту дефолта [Васильева 2021].

$$CCF = \frac{\text{balance}_{\text{def}} - \text{balance}_{\text{now}}}{\text{limit}_{\text{now}} - \text{balance}_{\text{now}}}$$

где: $\text{balance}_{\text{def}}$ – задолженность заемщика на дату дефолта;

$\text{balance}_{\text{now}}$ – задолженность на дату наблюдения;

$\text{limit}_{\text{now}}$ – установленный кредитный лимит на дату наблюдения.

Графически схема расчета коэффициента конверсии кредитного лимита (CCF) представлена на рис. 1.

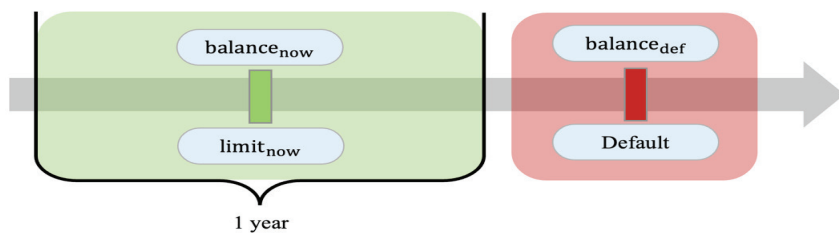


Рис. 1. Схема расчета коэффициента конверсии кредитного лимита (CCF)

Визуально процесс расчета CCF можно представить как анализ поведения заемщика в течение 12-месячного горизонта до наступления дефолта, в ходе которого фиксируются изменения лимита и текущей задолженности. Разница между значениями на момент наблюдения и в момент дефолта отражает долю неиспользованного лимита, выбранную заемщиком, и позволяет рассчитать фактическое значение коэффициента конверсии³.

³ European Banking Authority. Credit Conversion Factor estimation under Article 182(5) of Regulation (EU). URL: <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/credit-risk/credit-conversion-factor-estimation-under-article-1825-of-regulation-eu-no-5752013> (дата обращения 11 августа 2025).

Таким образом, ССФ показывает, какая часть доступного на дату наблюдения лимита была использована к моменту дефолта. На основе этого показателя формируется обучающая выборка, которая затем используется для построения прогнозной модели EAD, применяемой для оценки ожидаемой величины кредитных требований текущих клиентов банка.

Несмотря на внешнюю простоту базовой формулы расчета коэффициента конверсии кредитного лимита (ССФ), ее практическое применение сопровождается рядом существенных методологических сложностей. Наиболее проблемным аспектом является присутствие в знаменателе показателя неиспользованного лимита: в ситуациях, когда его величина стремится к нулю, даже минимальные изменения задолженности приводят к резкому росту значения ССФ. Это явление наглядно иллюстрируется на рис. 2.

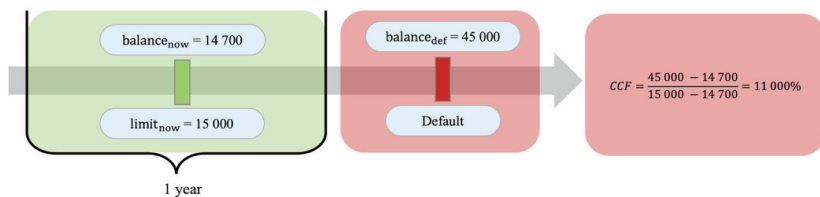


Рис. 2. Пример возникновения anomalно высокого значения ССФ

Подобные аномалии чаще всего наблюдаются в случаях, когда в ходе жизненного цикла клиента кредитная организация корректирует параметры кредитного лимита – например, увеличивает его в связи с положительной кредитной историей, ростом оборотов или улучшением финансового положения заемщика. В такой ситуации значение лимита на дату наблюдения может оказаться ниже лимита, действовавшего на дату дефолта. При этом фактическое увеличение задолженности на фоне последующего расширения лимита резко увеличивает числитель формулы при практически нулевом знаменателе, что и приводит к завышенным, нестабильным значениям ССФ.

Следствием данного эффекта является высокая чувствительность формулы: даже незначительное отклонение баланса от исходного значения способно вызвать экстремальные значения ССФ, существенно превышающие 100%. Методологически такие случаи не подлежат механическому ограничению (клипованию), поскольку

ку превышение задолженностью установленного лимита может быть экономически оправданным: например, вследствие начисления процентов, комиссий, технического перерасхода по кредитной линии или временных перераспределений по счету.

В соответствии с рекомендациями European Banking Authority при оценке CCF и EAD кредитные организации обязаны учитывать изменчивость кредитного лимита во времени. Это означает, что расчет должен отражать динамическое поведение заемщика, а не опираться на фиксированное значение лимита, зафиксированное в одной точке наблюдения. Искусственное усечение экстремальных значений CCF (truncation, clipping) приводит к искажению распределения целевой переменной, нарушению корректности калибровки модели и, как следствие, к некорректной оценке ожидаемой экспозиции.

Для устранения нестабильности целевой переменной предлагается альтернативный подход к расчету CCF, основанный на фиксации изменения баланса относительно кредитного лимита:

$$CCF = \frac{\text{balance}_{\text{def}} - \text{balance}_{\text{now}}}{\text{limit}_{\text{now}}}.$$

Такой способ позволяет исключить случаи деления на малые значения неиспользованного лимита и тем самым устранить аномально высокие значения CCF. Кроме того, поскольку кредитные лимиты, как правило, устанавливаются детерминированно и изменяются по внутренним решениям банка, использование их как нормирующего параметра обеспечивает большую стабильность расчетов и воспроизводимость модели.

Исходя из предложенного подхода показатель EAD (Exposure at Default) может быть пересчитан в модифицированной форме, отражающей более реалистичное использование кредитного лимита заемщиком. В данном случае расчет производится по формуле:

$$EAD = \text{balance}_{\text{now}} + CCF \times \text{limit}_{\text{now}}.$$

Предложенный метод особенно применим для портфелей с плавающими лимитами (овердрафты, кредитные карты), где изменения лимита происходят регулярно и классическая формула не отражает фактическое поведение заемщика.

Отдельно стоит отметить, что такая нормировка создает дополнительное преимущество в контексте единообразия моделей: модифицированный CCF легко преобразуется в классический «МСФО-подход» через формулу:

$$CCF_{\text{МФО}} = CCF_{\text{ПВР}} \times \frac{\text{limit}_{\text{now}}}{\text{Unused_limit}}.$$

Это означает, что результаты ПВР-модели могут быть без искажений интегрированы в процессы расчета резервов по МСФО 9. Таким образом достигается методологическая совместимость двух контуров – регулируемого ПВР и бухгалтерского МСФО-подхода, – что особенно важно для подразделений и команд, отвечающих за расчет прогнозных кредитных потерь (ECL).

После устранения аномальных значений коэффициента конверсии предложенным способом возникает возможность обучения интерпретируемой модели для прогнозирования CCF на основании характеристик клиента, продукта и поведения заемщика.

Согласно требованиям Банка России, модели, используемые в рамках подхода на основе внутренних рейтингов (ПВР), должны быть интерпретируемыми и поддаваться верификации со стороны надзорного органа [Ворожейкина 2016]. Это положение отражено в методологических указаниях Банка России и соответствует принципам воспроизводимости и прозрачности моделей, установленных Базельским комитетом по банковскому надзору.

В связи с этим при построении модели CCF не допускается использование непрозрачных алгоритмов, таких как градиентный бустинг, нейронные сети или ансамблевые методы с трудной интерпретацией [Nazarova et al. 2017]. В качестве предпочтительного инструмента предлагается дерево решений (Decision Tree), обеспечивающее:

- четкую интерпретацию правил разделения (if-then);
- возможность визуального контроля над логикой модели;
- воспроизводимость и понятность для экспертов и регулятора [Sycheva et al. 2019].

Так как предложенная модификация расчета CCF устраняет аномальные значения таргета, данные становятся статистически устойчивыми и монотонными относительно признаков, что предотвращает искажения при обучении дерева. Это, в свою очередь, позволяет повысить разделяющую способность модели без необходимости прибегать к сложным алгоритмам.

Таким образом, переход к корректно рассчитанному и устойчивому таргету делает возможным применение интерпретируемых моделей, полностью соответствующих требованиям Банка России к ПВР-моделированию, при сохранении высокой точности прогнозирования коэффициента конверсии [Kashirskaya et al. 2020].

В работе рассмотрены ключевые аспекты построения и валидации модели EAD (Exposure at Default) в рамках перехода российских банков на подход на основе внутренних рейтингов (ПВР, IRB). Показано, что корректный расчет коэффициента конверсии кредитного лимита (CCF) является центральным элементом модели EAD, определяющим точность оценки ожидаемой экспозиции на момент дефолта.

Анализ классической методологии расчета CCF выявил проблемы, связанные с возникновением аномально высоких значений коэффициента при малых неиспользованных лимитах и изменениях параметров кредитной линии. Для устранения данных искажений предложен модифицированный способ расчета, основанный на нормировании изменения баланса заемщика на действующий кредитный лимит. Такой подход устраняет нестабильность показателя, делает целевую переменную статистически устойчивой и повышает воспроизводимость модели.

После стабилизации расчетов становится возможным применение интерпретируемых моделей, в частности деревьев решений, которые соответствуют требованиям Банка России и международных регуляторов по прозрачности и верифицируемости ПВР-моделей. Это обеспечивает баланс между объяснимостью модели и ее предсказательной способностью, что особенно важно в контексте надзорной проверки и внутренних процедур валидации.

Внедрение предложенной методологии расчета и моделирования CCF позволяет банкам повысить качество оценки кредитного риска, обеспечить соответствие регуляторным требованиям и создать устойчивую основу для перехода на продвинутый подход к оценке кредитного риска к 2030 г.

Литература

- Бобров 2011 – *Бобров Д.В.* Теоретические основы качества жизни населения: социолого-управленческие аспекты // Вестник университета. 2011. № 12. С. 20–22.
- Бобров 2017 – *Бобров Д.В.* Корпоративная социальная политика как фактор повышения эффективности воспроизводства человеческого потенциала: инновационные методы анализа и оценки // Теории и проблемы политических исследований. 2017. Т. 6. № 2А. С. 92–103.
- Васильева 2021 – *Васильева А.Ф.* Подходы к построению EAD-моделей на длинных временных горизонтах // Финансовый журнал. 2021. Т. 13. № 4. С. 91–109.
- Вертакова и др. 2010 – *Вертакова Ю.В., Харченко Е.В., Железняков С.С.* Интеграция подходов к управлению современной организацией. Курск: Юго-Зап. гос. ун-т, 2010. 524 с.

- Ворожейкина 2016 – *Ворожейкина Т.М.* Комплексная оценка продовольственной безопасности // Вопросы статистики. 2016. № 12. С. 39–45.
- Дедова и др. 2019 – *Дедова О.В., Ковалева Н.Н., Ермакова Л.В., Катков Ю.Н.* Управление производственными запасами на предприятиях АПК // АПК: экономика, управление. 2019. № 1. С. 15–25.
- Abdikeev et al. 2018 – *Abdikeev N.M., Bogachev Y.S., Trifonov P.V., Moreva E.L., Sopilko N.Y. and Sherbakova N.S.* The calculation of the cost of intangible assets based on intellectual property // International Journal of Civil Engineering and Technology. 2018. Vol. 9. No. 7. P. 1737–1748.
- Kashirskaya et al. 2020 – *Kashirskaya L.V., Sitnov A.A., Davlatzoda D.A., Vorozheykina T.M.* Knowledge audit as a key tool for business research in the information society // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2020. Vol. 7. No. 3. P. 2299–2319.
- Nazarova et al. 2017 – *Nazarova Y.A., Sopilko N.Y., Bolotova R.S.* Increase of social impact due to the development of the renewable energy industry in Russia // International Journal of Energy Economics and Policy. 2017. Vol. 7. No. 5. P. 263–270.
- Sycheva et al. 2019 – *Sycheva I.N., Voronkova O.Yu., Vorozheikina T.M.* The Main Directions of Improving the Environmental and Economic Efficiency of Regional Production // Journal of Environmental Management and Tourism. 2019. Vol. 10. No. 3 (35). P. 631–639.

References

- Abdikeev, N.M., Bogachev, Y.S., Trifonov, P.V., Moreva, E.L., Sopilko, N.Y. and Sherbakova, N.S. (2018), “The calculation of the cost of intangible assets based on intellectual property”, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, vol. 9, no. 7, pp. 1737–1748.
- Bobrov, D.V. (2011), “Theoretical foundations of the population’s quality of life: sociological and managerial aspects”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 20–22.
- Bobrov, D.V. (2017), “Corporate social policy as the factor to increase the efficiency of human potential reproduction: innovative analysis methods and evaluation”, *Theories and Problems of Political Studies*, vol. 6, no. 2A, pp. 92–103.
- Dedova, O.V., Kovaleva, N.N., Ermakova, L.V. and Katkov, Yu.N. (2019), “Management of production stocks at agrarian and industrial complex organizations”, *AIC: economics, management*, no. 1, pp. 15–25.
- Kashirskaya, L.V., Sitnov, A.A., Davlatzoda, D.A. and Vorozheikina, T.M. (2020), “Knowledge audit as a key tool for business research in the information society”, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7, no. 3. pp. 2299–2319.
- Nazarova, Y.A, Sopilko, N.Y. and Bolotova, R.S. (2017), “Increase of social impact due to the development of the renewable energy industry in Russia”, *International Journal of Energy Economics and Policy*, vol. 7, no. 5. pp. 263–270.
- Sycheva, I.N., Voronkova, O.Yu. and Vorozheikina, T.M. (2019), “The main directions of improving the environmental and economic efficiency of regional pro-

- duction”, *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. 10, no. 3 (35), pp. 631–639.
- Vasilyeva, A.F. (2021), “Approaches to Modelling Exposure at Default for the Entire Life of the Asset”, *Financial Journal*, vol. 13, no. 4, pp. 91–109.
- Vertakova, Yu.V. Kharchenko, E.V. and Zheleznyakov, S.S. (2010), *Integratsiya podkhodov k upravleniyu sovremennoi organizatsiei: Monografiya* [Integration of approaches to management of a modern organization: monograph], Yugo-Zapadnyi gosudarstvennyi universitet, Kursk, Russia. 524 p.
- Vorozheikina, T.M. (2016), “Comprehensive evaluation of food security”, *Questions of statistics*, no. 12, pp. 39–45.

Информация об авторах

Тимофей Г. Фазлы, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия; 115409, Россия, Москва, Каширское шоссе, д. 31; tema.fazly@mail.ru

Анастасия А. Романова, кандидат экономических наук, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия; 115409, Россия, Москва, Каширское шоссе, д. 31; romanovargaymsha@mail.ru

Александр В. Нелюбин, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия; 115409, Россия, Москва, Каширское шоссе, д. 31; nelyubin.alex@mail.ru

Information about the authors

Timofey G. Fazly, National Research Nuclear University “MEPhI”, Moscow, Russia; bld. 31, Kashirskoe Highway, Moscow, Russia, 115409; tema.fazly@mail.ru

Anastasia A. Romanova, Cand. of Sci. (Economics), National Research Nuclear University “MEPhI”, Moscow, Russia; bld. 31, Kashirskoe Highway, Moscow, Russia, 115409; romanovargaymsha@mail.ru

Aleksandr V. Nelyubin, National Research Nuclear University “MEPhI”, Moscow, Russia; bld. 31, Kashirskoe Highway, Moscow, Russia, 115409; nelyubin.alex@mail.ru

Социальная и экологическая ответственность бизнеса в условиях развития вектора устойчивости

Диана А. Селюн

Российский государственный гуманитарный университет

Москва, Россия, diana19777@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается проблематика устойчивого развития бизнеса в современных экономических условиях. В рамках актуальных трендов, направленных на повышение показателей ESG, предполагающих повышение включенности компаний в процесс роста социальной и экологической ответственности, в исследовании обосновывается целесообразность проведения анализа этих направлений в компаниях – представителях бизнеса, для более глубокого понимания сути проблем, стоящих перед ними в рамках реализации концепции устойчивости. Показано, что интеграция экологических принципов в корпоративную стратегию не только снижает негативное воздействие на окружающую среду, но и создает долгосрочные конкурентные преимущества. На конкретных примерах fashion-ритейлера “Melon Fashion Group” и крупнейшей шведской компании “H&M Group” рассмотрены такие системы управления, как экологичный менеджмент, внедрение зеленых технологий, которые позволяют достигать синергетического эффекта, проявляющегося в снижении операционных издержек, укреплении деловой репутации и лояльности потребителей. Что комплексно доказывает связь экологии и бизнеса как взаимодополняющих элементов системы, существующих в синергии.

Ключевые слова: управление бизнесом, корпоративная социальная ответственность (КСО), устойчивое развитие бизнеса, экологическая ответственность, синергетический эффект

Для цитирования: Селюн Д.А. Социальная и экологическая ответственность бизнеса в условиях развития вектора устойчивости // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 79–91. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-79-91

Social and environmental responsibility of business in the conditions of development of the stability vector

Diana A. Selyun

Russian State University for the Humanities

Moscow, Russia, diana19777@yandex.ru

Abstract. The article discusses the issues of sustainable business development in the current economic environment. In the context of current trends aimed at improving ESG indicators and increasing companies' involvement in the process of growing social and environmental responsibility, the study justifies the need to analyze these areas in business companies to gain a deeper understanding of the challenges they face in implementing the concept of sustainability. It is shown that integrating environmental principles into corporate strategies not only reduces the negative impact on the environment, but also creates long-term competitive advantages. Using the specific examples of the fashion retailer Melon Fashion Group and the largest Swedish company H&M Group, we have examined such management systems as sustainable management and the implementation of green technologies, which allow for a synergistic effect that reduces operating costs.

Keywords: business management, corporate social responsibility (CSR), sustainable business development, environmental responsibility, synergistic effect

For citation: Selyun, D.A. (2026), "Social and environmental responsibility of business in the conditions of development of the stability vector", *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 79–91, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-79-91

Введение

В 2025 г. экологические проблемы становятся все более значимым трендом и актуальной темой для обсуждения не только среди ученых-социологов, экономистов и экологических деятелей, но также и в бизнес-среде. На фоне явных глобальных климатических изменений, наблюдаемых на планете, вопросы устойчивого развития и повышения показателей адаптации выходят на первый план [Котова, Середина 2024; Сопилко 2011]. Социальная и экологическая ответственность бизнеса стала трендом, благодаря которому компании не только вносят свой вклад в попытки уменьшить отрицательное воздействие на природу, но и заслуживают лояльность клиентов и привлечение к своему бренду новых потребителей, получая синергетический эффект. Компании внедряют в

свою практику инновационные экологические решения, проводят анализ отходов для вторичного использования, повышают уровень компетентности на основе реализации экологических вебинаров и тренингов для сотрудников и многое другое.

В настоящее время, когда природные катаклизмы стали достаточно опасными для существования всего живого на Земле, в рамках развития бизнеса имеет место:

- 1) привлечение к социальной и экологической ответственности всех производственных отраслей;
- 2) сокращение отходов, которые плохо разлагаются, а также отходов без вторичного использования;
- 3) наращивание объемов рециклинга отходов;
- 4) повышение имиджа компаний, внедряющих ресурсосберегающие технологии, а также лояльности клиентов, поддерживающих более экологичные продукты.

В связи с этим необходимым является рассмотрение различных подходов к управлению бизнесом в контексте повышения социальной и экологической ответственности и показателей ESG.

Подходы к управлению бизнеса в контексте устойчивости

Одним из ведущих специалистов в области развития устойчивости бизнеса является С.Н. Бобылёв [Бобылёв 2019]. Он привержен к тому, что в целом концепция устойчивости, ее методы, «зеленая» экономика основаны на интеграции экологических ограничений в экономическую политику и корпоративные стратегии компаний.

В развитие такого подхода другими авторами [Бобров 2015, Пятшева, Салманова 2023; Гагарина, Еськова 2021] предлагаются различные направления реализации стратегии корпоративной ответственности и подходы к оценке показателей ESG в организациях с точки зрения важности рискоориентированного подхода и аналитического инструментария для управления устойчивостью. Ими анализируются актуальные тенденции в сфере корпоративной социальной ответственности (КСО) в России, исследуется влияние современных экономических и социальных факторов на развитие этой практики и предлагаются выводы о перспективах усиления роли КСО для российского бизнеса. В своем исследовании С.Н. Гагарина и Е.С. Еськова проводят анализ показателей для предприятий фармацевтического кластера Калужской области, на примере которого описывают корпоративное управление и влияние показателей устойчивости на него. Также приводится определение

КСО и описываются его формы в соответствии с современными экономическими реалиями.

В работах В.А. Котовой и М.И. Серединой [Котова, Середина 2024] представлены результаты анализа ключевых аспектов и актуальных трендов в области ESG-трансформации и устойчивого развития компании (комплексное исследование экологических, социальных и управленческих ESG-факторов и современные подходы к их реализации и учете в бизнесе).

В работах других авторов [Сопилко, Савукова 2012; Соколова, Теймуров 2021] описана взаимосвязь глобальных целей устойчивого развития (ЦУР) ООН и ESG-концепций, используемых компаниями для оценки социоэколого-управленческой ответственности.

Некоторыми авторами для развития методологии исследования устойчивости бизнеса предлагаются различные методики оценки его социальной и экологической ответственности, выделяются их преимущества и недостатки [Шарно 2022]. Описывается, как в секционных (отраслевых) условиях можно реализовать ESG-стратегии и позаботиться об устойчивом развитии бизнеса и как этому может способствовать государство. В части реализации экологической ответственности компаний обосновывается использование различных методов, таких как синтез и анализ.

В условиях подобных трендов целесообразным является проведение анализа социально-экологической ответственности компаний – представителей бизнеса для более глубокого понимания сути проблем, стоящих перед ними в рамках повышения социальной и экологической ответственности. Данное исследование предлагается проводить на примере российской компании “Melon Fashion Group” (бренды: Zarina, LOVE REPUBLIC, Befree, Sela и IDOL) и международной швейцарской компании “H&M Group” (бренды: ARKET, COS, Monki, Weekday, H&M(Hennes&Mauritz), &Other Stories и др.) в период с 2020 по 2024 г.

В рамках исследования были рассмотрены следующие направления: влияние отрасли индустрии модной одежды на природу; экологические и социальные инициативы, предлагаемые компаниями; проведение сравнительного анализа отчетности компаний в соответствии с международными стандартами (GRI).

Влияние индустрии моды на природу

Как показывает практика, компании в сфере индустрии моды существенно влияют на загрязнение окружающей среды. Из-за быстроменяющихся модных тенденций многие хорошие вещи

раньше времени попадают в категорию «мусорные отходы», у покупателей появляется спрос на большое количество новой одежды, которая теряет актуальность уже через сезон. Это и является стимулом для компаний производить больше одежды по доступным ценам с использованием дешевых синтетических тканей.

Как показывают исследования британского научного журнала “NATURE”, в ходе производства «модных» вещей загрязняются водные ресурсы, используются вредные химикаты, увеличивается количество выбросов парниковых газов и диоксида углерода:

- каждый год в результате «быстрой моды» создаются около 10% мировых выбросов вредных газов, что опережает выхлопы газов транспортных средств;
- для производства одной вещи (например, рубашки или брюк) используется 10 000–20 000 литров воды;
- при выращивании хлопка применяются химикаты, загрязняющие водоемы и приводящие в негодность используемую почву;
- ежегодно вышедшие из моды вещи отправляются на свалки, и микрочастицы синтетических материалов попадают в почву и океаны.

Согласно исследованиям группы “Nature Climate Change”, некоторые крупные компании в ходе анализа масштабов загрязнений стали активно внедрять в практику тренд «о защите природы и снижения углеродного следа». Так, зачастую fashion-ритейлеры используют следующие системные изменения:

- перерабатывают использованные материалы и применяют их повторно;
- применяют в своей деятельности «прозрачные цепочки поставок»;
- используют технологии замкнутого цикла и др.

Анализируя экологические инициативы в отечественном бизнесе, отмечаем, что, например, российская компания “Melon Fashion Group” (по данным отчетов) достигла следующих показателей:

- переработка одежды: в 2022 г. компания ввела пилотный сбор старой одежды в некоторых брендах, благодаря чему удалось собрать и отправить на переработку около 31 тонны одежды. В планах подключить сбор одежды всех брендов компании. К 2024 г. этот показатель достиг 76 тонн;
- экологичность упаковки: fashion-ритейлер разрабатывает решения для сокращения потребления пластика в упаковке, а также стал производить пакеты с содержанием до 30%

- вторсырья с добавлением переработанных материалов. А для стимуляции покупателей отказаться от пакета бренды начисляют по 100 бонусных баллов на карту лояльности;
- цифровизация документов: с целью сбережения лесов “Melon Fashion Group” запланировала отказаться от использования бумажных ресурсов, сократив их до минимума. В 2023 г. компания на 98% отказалась от бумажных ресурсов, переведя большинство документов в 1С – кадровый электронный документооборот;
 - проект «Зеленый офис»: благодаря долгосрочной программе, созданной в 2019 г., удалось собрать почти пять тонн вторсырья, использованного для внутренних нужд штаб-квартиры, а также были внедрены электронные системы, позволившие компании экономить потребление ресурсов;
 - этичный аудит: почти 50% товаров производятся на фабриках, прошедших проверку соответствия экологическим и социальным стандартам.

Швейцарская компания “H&M Group” (по данным отчетов) также внедрила некоторые экологические инициативы, что привело к следующим результатам:

- переработка одежды: с 2013 г. создан проект “Garment Collecting”, в рамках которого компания проводит акции, ежегодно собирая тонны вещей для переработки, участники акций получают купоны со скидкой 10%;
- экологические упаковки: с 2019 г. компания полностью отказалась от пластиковых пакетов, заменив их на пакеты из переработанной макулатуры, однако компания также поощряет отказ от бумажного пакета, начисляя покупателям денежные купоны на карту лояльности;
- переход на органический хлопок и использование вторсырья: использование органического или переработанного хлопка (к 2022 г. планировалось достичь 100%, однако фактическая цифра составила 15%);
- сотрудничество с WWF и коллаборациями: создаются совместные проекты по сокращению водопотребления в производстве;
- цель “Net-zero”: компания планирует добиться нулевых выбросов к 2040 г.

Российская компания “Melon Fashion Group” и швейцарская компания “H&M Group” внедряют стратегии устойчивого развития, используя различные подходы. В табл. 1 представлены результаты сравнительного анализа внедрения принципов устойчивого развития в стратегии.

Согласно данным табл. 1, можно отметить, что российская компания демонстрирует рост в переработке текстильного утиля и отходов из полиэстера, оптимизируется система управления основными технологическими процессами. Однако масштаб деятельности российской компании ограничен локальным рынком, в то время как “Н&М Group” действует масштабно.

Таблица 1

Сравнительный анализ стратегии устойчивого развития

Показатель	“Melon Fashion Group” (российская компания)	“Н&М Group” (швейцарская компания)
Цели	Увеличение количества переработанной упаковки до 40%, этический аудит 60% фабрик, отсутствие четких сроков	План: 100% переработанных и устойчивых материалов к 2030 г., “Net-zero” к 2040 г.
Переработка текстиля	76 тонн одежды в 49 городах	Почти 22 тыс. тонн – благодаря мировой программе сбора одежды
Использование вторсырья	Использование 30–40% (упаковки и полиэстер)	84% (переработанный полиэстер)
Прозрачность	Информации о поставщиках нет в публичном доступе, заявлено: прослеживание цепочки поставок и повышение прозрачности – один из приоритетов ESG-стратегии	Публикует списки поставщиков, число работников, использует технологии для отслеживания материалов от сырья до продукта (например, TextileGenesis)
Социальные проекты	Обучение сотрудников, программы корпоративного волонтерства	Инклюзивные проекты, поддержка справедливой оплаты труда
Критика	Отсутствие публичных скандалов	Обвинения в нелегальной вырубке лесов и гринвошинге
Этический аудит	Отчеты на русском и английском языках	Отчеты на английском языке

Источник: составлено автором по данным исследований Программы ООН по окружающей среде, отчета Quantis International (за 2022 г.), исследования журнала SANVT (за 2023 г.).

Далее, целесообразным было проведение сравнительного анализа отчетности компаний в соответствии со стандартами GRI, результаты которого представлены в табл. 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ отчетности по стандартам GRI-системы

Показатель	“Melon Fashion Group” (российская компания)	“H&M Group” (швейцарская компания)
Период отчетности	Ежегодные отчеты, фокус на локальные проекты	Финансовый год (с 1 декабря по 30 ноября)
Раскрытие данных	Локальные операции, лимитный охват цепочки поставок (на территории России и СНГ)	Глобальные данные (22 страны), поставщики, поддерживающие программу снижения выбросов
Цели ЦУР ООН	Нет привязки к КРІ, упоминаются в общем контексте	Есть привязка ЦУР к КРІ (пример: 12-я цель – ответственное потребление)
Секторные стандарты GRI	Отсутствует упоминание в отчетах	Используют рекомендации для текстильной промышленности (снижение микропластика)
Верификация	Данные подтверждены российской НКО (АНО «НИИУРС»)	Аудит третьей стороны (PwC), публикация Modern Slavery Statements и UNGP-индексов
Цифровизация документов	98% (КЭДО, 2023)	Отсутствие данных в открытых отчетах
Проекты «Климат»	Цели по энергоэффективности (сертификат Green Zoom)	Почти 95% энергии из ВИЭ, выполнение цели по снижению углеродного следа на 22% (за 4 года)
Проекты «Экология»	Переработка одежды, упаковки из вторсырья, привлечение сотрудников к социально-экологической ответственности. Аудит 50% фабрик, нет данных о гендерном неравенстве	Реутилизация макулатуры для упаковки, переработка воды на производстве, переработка полиэстера, вторичное использование. Более 70% сотрудников – женщины, проекты по защите прав рабочих в Юго-Восточной и Южной Азии
Экологические инновации	Переход 98% сотрудников на КЭДО, проект «Побег в Befree»	Создание бренда-коллаборации “Looper Textile Co”, сотрудничество с отходоперерабатывающей компанией Remondis

Источник: составлено автором по данным исследований годового отчета Melon (за 2023 г.), отчета Melon «Устойчивое развитие» (за 2023 г.), пресс-релиза Melon (15.08.2023) о сертификации магазина Zarina по стандарту Green Zoom, H&M Sustainability Report (за 2023 г.), H&M Impact Report (за 2024 г.), H&M Science Based Targets Progress Report (за 2024 г.).

Согласно результатам исследования, отмечаем, что обе компании публикуют отчеты по своей деятельности в соответствии с Global Reporting Initiative (GRI). По данным табл. 2, можно выделить следующие особенности в структуре:

- управление: оба fashion-ритейлера следуют стандартам GRI;
- экология: российская компания борется с проблемой локально, следует трендам и использует инновации, повышающие эффективность ее деятельности, шведская компания фокусирует внимание на глобальном снижении углеродного следа и применяет в своей деятельности новые технологии;
- социальная и корпоративная ответственность: у обеих компаний выявляется поддержка трудоустройства и цифровизации.

Заключение и выводы

Проведя исследование практик внедрения принципов устойчивого развития в российской компании и зарубежной, отмечаем, что тренд устойчивости в модной индустрии – это марафон, который в долгосрочной перспективе благоприятно скажется на экологии, минимизируя пагубное влияние на природу. Обе исследуемые компании показали, что придерживаются политики социальной и экологической ответственности бизнеса и активно внедряют ESG-практики.

Российская компания “Melon Fashion Group” делает акцент на локальных трансформациях, а швейцарская компания “H&M Group” уделяет больше внимания глобальным изменениям и следует ЦУР.

Прямое сравнение этих двух компаний некорректно из-за разницы масштабов. Однако для локального рынка “Melon Fashion Group” эффективнее решает региональные задачи, уделяя особое внимание экологическому волонтерству и развитию проекта «Зеленый офис». Для воздействия на глобальном уровне “H&M Group” предоставляет решение в виде комплексной модели, которая сочетает в себе прозрачность и инновации.

Обе компании стараются избегать гринвошинга и применяют в своей деятельности эффективные системы и практики. Также стоит учесть, что невозможно полностью решить экологическую проблему, однако каждая компания в силах смягчить последствия, свое негативное влияние на окружающую среду.

В заключение можно отметить, что принципы устойчивости в индустрии моды трансформированы сегодня из нишевых в

повсеместные, их активно внедряют в свои практики ведущие компании. Опираясь на вектор устойчивости, компании повышают социальную и экологическую ответственность бизнеса. Такой подход к управлению способствует в целом снижению рисков, сохранению ресурсов, повышению ценности товаров и др. В конечном итоге, получая синергетический эффект от внедрения различных устойчивых практик в свои бизнес-процессы, компании сокращают издержки, становятся более конкурентоспособными на рынке, повышают инвестиционную привлекательность, инновационность, стимулируют развитие новых линеек товаров. Кроме этого, уменьшение экологической нагрузки способствует снижению конфликтов с обществом, улучшению условий труда, уменьшению вреда для окружающей среды и повышению благосостояния населения.

Литература

- Аминова 2024 – *Аминова Д.Ф.К.* Влияние моды на экологию: путь к устойчивости // *Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences.* 2024. № 4 (5). С. 356–360.
- Березина 2020 – *Березина А.П.* Экология и индустрия моды // *Сборник трудов Международной научно-практической конференции «Инновации и дизайн».* СПб., 2020. С. 113–117.
- Бобров 2015 – *Бобров Д.В.* Методическое обеспечение корпоративной социальной политики: сущность и структура // *Вестник университета.* 2015. № 12. С. 241–244. EDN VZTCRP.
- Бобылёв 2019 – *Бобылёв С.Н.* Новые модели экономики и индикаторы устойчивого развития // *Экономическое возрождение России.* 2019. № 3 (61). С. 23–29.
- Воронина 2024 – *Воронина Н.П.* Гринвошинг как угроза устойчивому развитию: правовой ответ // *Журнал прикладных исследований.* 2024. № 9. С. 124–135.
- Гагарина, Еськова 2021 – *Гагарина С.Н., Еськова Е.С.* Социальная ответственность бизнеса в контексте устойчивого развития // *Экономика и бизнес: теория и практика.* 2021. № 6 (1). С. 32–35.
- Гайыров 2025 – *Гайыров А.Г.* Экология и устойчивое развитие: вызовы и перспективы // *Наука и мировоззрение.* 2025. № 1 (77). С. 1–7.
- Ерлыгина 2022 – *Ерлыгина Е.Г.* Экологическая ответственность и экологические риски бизнеса // *Бюллетень науки и практики.* 2022. Т. 8. № 12. С. 429–433.
- Кожухова 2024 – *Кожухова М.Т.* Тенденции, факторы и результаты трансформации современной модели корпоративной социальной ответственности бизнеса // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика.* 2024. Вып. 1 (335). С. 77–84.

- Котова, Середина 2024 – *Котова В.А., Середина М.И.* ESG-трансформация и устойчивое развитие: современные тенденции // *Инновационная наука.* 2024. № 1-2. С. 80–85.
- Кудрявцева, Куликова 2024 – *Кудрявцева О.В., Куликова Т.А.* Устойчивое развитие компаний в индустрии моды и лояльность потребителей // *Научные исследования экономического факультета.* 2024. Т. 16. № 2. С. 80–99.
- Лобанова 2025 – *Лобанова Л.В.* Вопросы этичности в роскошной моде // *Universum: филология и искусствоведение.* 2025. № 4 (130). С. 19–24.
- Матова, Мишулина 2020 – *Матова Н.И., Мишулина С.И.* Социально-экологическая ответственность бизнеса: сущность, факторы формирования, особенности проявления // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика.* 2020. Т. 22. № 3. С. 123–137.
- Пятшева, Салманова 2023 – *Пятшева Е.Н., Салманова И.П.* Основные тренды развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в России в современных условиях // *Экономика образования.* 2023. № 3. С. 117–124.
- Соколова, Теймуров 2021 – *Соколова Н.А., Теймуров Э.С.* Соотношение целей устойчивого развития и ESG-принципов // *Вестник Университета имени О.Е. Кутафина.* 2021. № 12. С. 171–183.
- Соловей 2021 – *Соловей Т.Н.* Социальная ответственность компаний: мотивация, тенденции и перспективы // *Развитие территорий.* 2021. № 3 (25). С. 28–37.
- Сопилко 2011 – *Сопилко Н.Ю.* Переработка отходов: анализ мировых тенденций // *Твердые бытовые отходы.* 2011. № 11 (65). С. 42–44.
- Сопилко, Савукова 2012 – *Сопилко Н.Ю., Савукова М.О.* Социально-экологическая система в контексте устойчивого развития мегаполиса // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Инженерные исследования.* 2012. № 1. С. 78–83.
- Шарно 2022 – *Шарно О.И.* Экологическая ответственность бизнеса как критерий ESG и устойчивого развития // *Legal Concept.* 2022. Т. 21. № 3. С. 29–37.
- Шестакова 2022 – *Шестакова Я.А.* Экология: реальная цена индустрии быстрой моды // *Вестник науки.* 2022. Т. 2. № 5 (50). С. 147–159.
- Юйцин 2023 – *Юйцин С.* Применение концепции социальной ответственности в деятельности российских компаний // *Финансовые рынки и банки.* 2023. № 2. С. 46–50.

References

- Aminova, D.F.K. (2024), “The influence of fashion on ecology: the path to sustainability”, *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, no. 4 (5), pp. 356–360.
- Berezina, A.P. (2020), “Ecology and the fashion industry”, *Sbornik trudov mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii “Innovatsii i dizain”* [Proceedings of the

- international scientific and practical conference “Innovation and Design], Saint Petersburg, Russia, pp. 113–117.
- Bobrov, D (2015), “Methodical support of the corporate social responsibility policy: its essence and structure”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 241–244.
- Bobylev, S.N. (2019). “New economic models and indicators of sustainable development”, *Economic Revival of Russia*, no. 3 (61), pp. 23–29.
- Gagarina, S.N. and Eskova, E.S. (2021), “Social responsibility of business in the context of sustainable development”, *Economics and Business: Theory and Practice*, no. 6 (1), pp. 32–35.
- Gayirov, A.G. (2025), “Ecology and Sustainable Development: Challenges and Prospects”, *Science and Worldview*, no. 1 (7), pp. 1–7.
- Kotova, V.A. and Seredina, M.I. (2024), “ESG-transformation and sustainable development: current trends”, *Innovative Science*, no. 1-2, pp. 80–85.
- Kozhukhova, M.T. (2024), “Trends, Factors, and Results of the Transformation of the Modern Model of Corporate Social Responsibility of Business”, *Bulletin of Adygea State University. Series 5: Economics*, no. 1 (335), pp. 77–84.
- Kudryavtseva, O.V. and Kulikova, T.A. (2024), “Sustainable Development in the Fashion Industry and Consumer Loyalty”, *Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 80–99.
- Lobanova, L.V. (2025), “Issues of Ethics in Luxury Fashion”, *Universum: Philology and Art Studies*, no. 4 (130), pp. 19–24.
- Matova, N.I. and Mishulina, S.I. (2020), “Social and Environmental Responsibility of Business: Essence, Formation Factors, and Manifestations”, *Bulletin of the Volgograd State University. Economics*, vol. 22, no. 3, pp. 123–137.
- Pyatsheva, E.N. and Salmanova, I.P. (2023), “The Main Trends in the Development of Corporate Social Responsibility in Russia in the Current Conditions”, *Economics of Education*, no. 3, pp. 117–124.
- Sharno, O.I. (2022), “Environmental Responsibility of Business as a Criterion of ESG and Sustainable Development”, *Legal Concept*, vol. 21, no. 3, pp. 29–37.
- Shestakova, Ya.A. (2022), “Ecology: The Real Price of the Fast Fashion Industry”, *Bulletin of Science*, no. 5 (50), vol. 2, pp. 147–159.
- Sokolova, N.A. and Teimurov, E.S. (2021), “The Relationship between Sustainable Development Goals and ESG Principles”, *Bulletin of the University named after O.E. Kutafin*, no. 12, pp. 171–183.
- Solovey, T.N. (2021), “Social Responsibility of Companies: Motivation, Trends, and Prospects”, *Territory Development*, no. 3 (25), pp. 28–37.
- Sopilko, N.Yu. (2011), “Waste Recycling: Analysis of Global Trends”, *Municipal Solid Waste*, no. 11 (65), pp. 42–44.
- Sopilko, N.Yu. and Savukova, M.O. (2012), “Socio-Ecological-Economic System in the Context of Sustainable Development of a Megalopolis”, *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Engineering Research*, no. 1, pp. 78–83.
- Voronina, N.P. (2024), “Greenwashing as a threat to sustainable development: a legal response”, *Journal of Applied Research*, pp. 125–135.

Yerlygina, E.G. (2022), “Environmental Responsibility and Environmental Risks of Business”, *Bulletin of Science and Practice*, vol. 8, no. 12, pp. 429–433.

Yuqing, S. (2023), “Application of the Concept of Social Responsibility in the Activities of Russian Companies”, *Financial Markets and Banks*, no. 2, pp. 46–50.

Информация об авторе

Диана А. Селюн, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; diana19777@yandex.ru

Information about the author

Diana A. Selyun, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bldg. 6, bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125047; diana19777@yandex.ru

Современные аспекты управления

УДК 005:004

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-92-107

Изменение содержания труда проектных менеджеров в современных условиях: роль искусственного интеллекта и автоматизации

Ксения А. Чистякова

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

Анна А. Козачок

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, Москва, Россия, anuachock@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматривается трансформация профессиональной деятельности проектных менеджеров под воздействием внедрения искусственного интеллекта и автоматизации в ключевые процессы управления проектами. На основе анализа современных научных публикаций, отраслевых исследований и практического опыта российских и зарубежных компаний выявляются основные направления применения ИИ: планирование и прогнозирование параметров проектов, управление рисками, оптимизация распределения ресурсов, автоматизация рутинных операций и сопровождение коммуникаций. Систематизируются типы программных решений, интегрирующих ИИ в различные фазы проектного цикла, приводятся примеры их использования в ИТ-сфере, строительстве и обрабатывающей промышленности, а также демонстрируется влияние таких инструментов на повышение эффективности и снижение вероятности ошибок. Особое внимание уделяется организационным ограничениям и компетентностным дефицитам, препятствующим полноценной реализации потенциала ИИ, включая недостаточную цифровую зрелость, слабую подготовку управленческого персонала и сопротивление изменениям. Обосновывается необходимость поэтапного внедрения интеллектуальных технологий, предполагающего диагностику текущего состояния, разработку стратегии цифровой трансформации, обучение сотрудников, запуск пилотных проектов и последующий мониторинг результатов для корректировки управленческих решений. Полученные выводы и рекомендации адресованы исследователям, практикам проектного менеджмента и

© Чистякова К.А., Козачок А.А., 2026

руководителям организаций, заинтересованным в системной цифровой модернизации управления проектами.

Ключевые слова: искусственный интеллект, автоматизация, управление проектами, прогнозирование, оптимизация, управление рисками, цифровизация, технологии, инновации, менеджмент

Для цитирования: Чистякова К.А., Козачок А.А. Изменение содержания труда проектных менеджеров в современных условиях: роль искусственного интеллекта и автоматизации // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 92–107. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-92-107

Changes in the work content of project managers in modern conditions: the role of artificial intelligence and automation

Kseniya A. Chistyakova

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

Anna A. Kozachok

*Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia,
anyachock@gmail.com*

Abstract. The article examines the transformation of the professional activities of project managers under the influence of the introduction of artificial intelligence and automation in key project management processes. Based on the analysis of modern scientific publications, industry research and practical experience of Russian and foreign companies, the main directions of AI application are identified: planning and forecasting project parameters, risk management, optimization of resource allocation, automation of routine operations and communication support. The types of software solutions that integrate AI into various phases of the project cycle are systematized, examples of their use in the IT, construction and manufacturing industries are given, and the impact of such tools on improving efficiency and reducing the likelihood of errors is demonstrated. Special attention is paid to organizational constraints and competence deficits that hinder the full realization of the potential of AI, including insufficient digital maturity, poor training of management personnel and resistance to change. The necessity of a phased implementation of intelligent technologies is substantiated, involving the diagnosis of the current state, the development of a digital transformation strategy, employee training, the launch of pilot projects and subsequent monitoring of the results to adjust

management decisions. The conclusions and recommendations are addressed to researchers, practitioners of project management and heads of organizations interested in the system digital modernization of project management.

Keywords: artificial intelligence, automation, project management, forecasting, optimization, risk management, digitalization, technologies, innovations, management

For citation: Chistyakova, K.A. and Kozachok, A.A. (2026), "Changes in the work content of project managers in modern conditions: the role of artificial intelligence and automation", *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 92–107, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-92-107

Введение

В последние десятилетия искусственный интеллект (ИИ) и автоматизация стали неотъемлемой частью современного управления проектами, предоставляя организациям новые возможности для повышения продуктивности и оптимизации процессов. Внедрение ИИ и автоматизации помогает решать задачи, которые традиционно требовали большого количества времени и человеческого ресурса. Эффективное применение этих технологий способствует улучшению планирования, прогнозирования, управления рисками и оптимизации распределения ресурсов в рамках проектов.

Анализ публикаций в новостных бизнес-изданиях дает возможность утверждать, что применение ИИ во всех сферах, в том числе в управлении проектами, выходит на новый уровень, и необходимо лишь время, чтобы данный процесс интегрировался в организации и стал обязательным. Так, Gartner прогнозировал, что к 2024 г. 69% рутинных управленческих задач будут автоматизированы с помощью ИИ¹. Портал Business2Community провел масштабное исследование, где проанализировал тренды, которые ожидали бизнес в 2025 г. в сфере управления проектами. Так, в 2019 г. компания Gartner составила прогноз, согласно которому к 2030 г. внедрение ИИ способно на 80% сократить объем работы, связанной с управлением проектами. Они же провели в 2022 г. опрос среди руководителей и выяснили, что 80% опрошенных считают, что автоматизация может быть применима в рамках

¹ Gartner: более двух третей управленческих задач будет автоматизировано // itWeek. URL: https://www.itweek.ru/ai/article/detail.php?ID=211148&utm_source=chatgpt.com (дата обращения 23 декабря 2024).

любых бизнес-решений для повышения эффективности проектов. Исследование Nielsen Norman Group, проведенное в июле 2023 г., показало, что инструменты ИИ увеличивают производительность сотрудников на 66%, а согласно прогнозу International Data Corporation, к 2027 г. мировые расходы на технологии искусственного интеллекта достигнут \$500 млрд².

В более широком контексте цифровой трансформации экономики искусственный интеллект рассматривается как один из ключевых факторов перехода к новой технологической парадигме и перестройки управленческих практик [Баринова, Баринов 2022]. Учитывая, что проекты выступают основной формой реализации цифровых инициатив в компаниях, закономерно, что те тенденции, которые описываются для экономики в целом, проявляются и в сфере проектного управления, усиливая требования к использованию ИИ-инструментов в процессах планирования, контроля и оценки результатов.

С внедрением искусственного интеллекта в сферу управления проектами происходит значительная трансформация роли менеджеров, что также подтверждают множественные исследования и мнения экспертов. В частности, Хелен Пойтевин, вице-президент Gartner по исследованиям, отмечает, что в ближайшие несколько лет роль менеджеров существенно изменится. По ее мнению, благодаря использованию ИИ для автоматизации рутинных задач менеджеры смогут тратить меньше времени на управление транзакциями и больше на стратегические аспекты, такие как обучение сотрудников, управление производительностью и постановка целей³. Это высказывание подчеркивает одну из главных тенденций современной трансформации в управлении проектами – освобождение человеческих ресурсов от рутинных и административных задач.

Параллельно с этим важным аспектом является внедрение интеллектуальных помощников, которые способны существенно повысить эффективность рабочих процессов. Татьяна Гаврилова, профессор Высшей школы менеджмента СПбГУ, уже в 2018 г. на Петербургском международном экономическом форуме высказала мысль о том, что

² 6 Project Management Trends for 2025 – Improve Your Budgets and Timelines / Business2Community. URL: <https://www.business2community.com/statistics-pages/project-management-trends> (дата обращения 23 декабря 2024).

³ Gartner: более двух третей управленческих задач будет автоматизировано...

...на сегодняшний день надо говорить об интеллектуальных помощниках разного уровня, и чем проще работа, тем эффективнее интеллектуальный помощник, тем большую часть задач ему можно будет передать⁴.

Не менее важным аспектом является пример успешного применения ИИ в реальных проектах. В рамках реализации проекта Crossrail в Великобритании системный инженер Алессандра Шолль-Штернберг описывает разработку специализированного программного комплекса, предназначенного для автоматизации сложных операций по конфигурированию оборудования, контролю за его техническим состоянием и проведению прочностных испытаний. Приведенный пример иллюстрирует практическое использование технологий искусственного интеллекта и автоматизации для повышения точности выполняемых процедур и улучшения общей эффективности процессов управления проектом⁵.

Таким образом, обобщение рассмотренных материалов позволяет сделать вывод о том, что интеграция искусственного интеллекта и средств автоматизации в практику управления проектами ведет к глубокой трансформации как технологических, так и организационных аспектов деятельности. Указанные изменения затрагивают основные функции менеджера проекта, включая распределение и координацию задач, управление рисками, прогнозирование параметров проекта и подготовку оснований для стратегических решений. Ожидается, что дальнейшее распространение ИИ будет способствовать росту операционной эффективности и сокращению временных затрат на выполнение рутинных и трудоемких операций, что высвободит ресурсы для более сложной аналитической и координационной работы.

В научной литературе также наблюдается значительный рост интереса к применению искусственного интеллекта и автоматизации в управлении проектами. Исследование “Towards effective AI-powered agile project management” анализирует потенциал ИИ

⁴ Искусственный интеллект на службе бизнеса: создаем конкурентное преимущество с помощью ИИ // Росконгресс 2018. URL: <https://roscongress.org/sessions/iskusstvennyy-intellekt-na-sluzhbe-biznesa-sozdaem-konkurentnoe-preimushchestvo-s-pomoshchyu-ii/discussion/> (дата обращения 25 декабря 2024).

⁵ Как искусственный интеллект изменит управление проектами // КР-Консалт. URL: <https://krconsult.org/read/kak-iskusstvennyy-intellekt-izmenit-upravlenie-proektami/> (дата обращения 24 декабря 2024).

в управлении проектами с акцентом на его роли в автоматизации рутинных задач, прогнозировании и поддержке принятия решений. Отмечается, что ИИ может существенно повысить продуктивность и успех проектов, особенно в условиях гибких методологий управления [Chorafas, Papageorgiou 2018]. Как подчеркивают авторы статьи, опубликованной в Project Management Journal, при корректной интеграции искусственный интеллект способен усиливать качество управленческих решений проектных менеджеров: “AI can enhance human decision-making when effectively integrated” [Müller et al. 2024, p. 14].

Появляются статьи, в которых обсуждаются вопросы преимущества использования ИИ для повышения эффективности управления проектами, включая улучшение коммуникации, оптимизацию процессов и поддержку принятия решений. Отмечается, что ИИ может стать ключевым инструментом для достижения стратегических целей организаций⁶. Результаты эмпирических исследований также показывают, что при корректной интеграции ИИ способен усиливать качество управленческих решений, упорядочивать рабочие процессы и улучшать управление данными, что в конечном итоге способствует более строгому соблюдению сроков, бюджетов и стандартов качества:

AI can enhance decision-making, streamline workflows, and improve data management, leading to better adherence to schedules, budgets, and quality standards [Alayed 2025, p. 582].

Автоматизация процессов управления проектами стала ключевым инструментом для повышения производительности и сокращения ошибок в результате человеческого фактора; тренд особенно актуален в условиях, когда компании стремятся увеличить операционную эффективность и снизить издержки.

Отдельное направление исследований связано с использованием методов машинного обучения для поддержки коммуникации в проектных командах; показывается, что такие решения способны позитивно сказываться на результативности совместной работы: “AI-assisted communication in projects using ML demonstrates the potential to improve team performance” [Taboada et al. 2023, p. 16].

⁶ *Кустова С.Д.* Искусственный интеллект в сфере управления проектами // Трансформация экономики и управления: новые вызовы и перспективы: Сб. ст. и тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. студентов и магистрантов. СПб.: ООО «Скифия-принт», 2021. С. 30–36.

Помимо этого, представляется важным проводить исследования в направлении анализа возможности интеграции ИИ в различные системы автоматизации, прогнозирования его потенциала в повышении производительности и снижении затрат. Приводятся примеры успешного применения ИИ в различных отраслях, что свидетельствует о его универсальности и эффективности [Соломинский и др. 2023].

В работе «Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектном менеджменте» показано, что применение ИИ позволяет автоматизировать значительную часть рутинных операций и осуществлять обработку крупных массивов данных, недоступную при традиционных методах анализа. Авторы подчеркивают, что это создает предпосылки для более обоснованного принятия управленческих решений и, как следствие, повышения качества процессов управления проектами [Калашникова, Несмеянов 2023].

В статье «Использование автоматизированных систем и искусственного интеллекта в управлении проектами» рассматриваются возможности применения ИИ в задачах предиктивной аналитики, оптимизации использования ресурсов, а также в автоматизации коммуникационных процессов и работы с проектной документацией. На материале практических примеров демонстрируется, что интеграция таких решений в системы управления проектами способствует росту производительности, снижению вероятности ошибок и уменьшению уровня проектных рисков [Рахимов 2024].

В работе С. Гурбанова, Н. Гарасакхедова и У. Эркинова анализируется применение ИИ в строительной отрасли. Отмечается, что ИИ способствует повышению точности планирования, улучшению управления ресурсами и снижению вероятности ошибок, что особенно важно в сложных и масштабных проектах [Гурбанов и др. 2024].

Авторы статьи «Искусственный интеллект и автоматизация процессов оценки рисков в строительстве» акцентируют внимание на том, что ИИ позволяет значительно повысить точность, скорость и эффективность оценки рисков, что критически важно для успешной реализации проектов в строительной сфере [Атаева и др. 2024].

Цель исследования и методы

Анализ литературы показывает, что применение ИИ и автоматизации в управлении проектами находится на этапе активного развития. Существующие исследования подтверждают значитель-

ный потенциал этих технологий в повышении эффективности, точности и скорости выполнения проектов. Однако для более широкого внедрения ИИ необходимы дальнейшие исследования, направленные на разработку практических рекомендаций и методологий интеграции ИИ в различные аспекты управления проектами. Гипотеза исследования состоит в том, что, несмотря на большие возможности, которые предоставляет ИИ, не все его инструменты, имеющиеся в распоряжении современного менеджмента, используются в должной мере. Целью настоящей публикации является попытка привлечь внимание к этой проблеме. Исследование выполнено на основе анализа открытых источников.

Результаты исследования

На основании изученного научного материала важным представляется обобщение и систематизация инструментов ИИ, которые могут быть использованы для решения различных задач в разрезе управления проектами. Далее опишем некоторые из таких задач.

Одним из наиболее значимых направлений применения ИИ является планирование и прогнозирование. В исследовании, проведенном компанией MANGOOffice в ноябре 2024 г., подчеркивает многогранность применения ИИ:

Искусственный интеллект не только автоматизирует бизнес-процессы, но и анализирует массивы данных, прогнозирует события и принимает решения⁷.

Применяя методы машинного обучения, ИИ обрабатывает большие объемы данных, выявляет скрытые закономерности, которые позволяют более точно прогнозировать сроки выполнения, бюджет и потенциальные риски проекта. Как отмечается современными учеными, одно из ключевых преимуществ использования ИИ состоит в выстраивании управления проектами на основе исторических и смоделированных данных, что позволяет повысить оперативность и гибкость управленческих решений [Раменская 2024].

⁷ Как использовать искусственный интеллект в менеджменте. MANGO Office. URL: <https://www.mango-office.ru/journal/newsletter/kak-ispolzovat-iskusstvennyu-intellekt-v-menedzhmente/> (дата обращения 24 декабря 2024).

Также в опросах среди первостепенных задач для «делегирования ИИ» выделяют автоматизацию рутинных задач. Уже с 2023 г. эксперты говорят о важности наличия программного обеспечения для этих целей⁸. Под рутинными задачами в данном случае понимаются отчетность, обновление статуса задач, выстраивание взаимодействия между отделами, ответы на простые запросы. При традиционном подходе все эти задачи ложатся на менеджеров и руководителей, однако внедрение ИИ-инструментов позволяет снизить административную нагрузку, ускорить реализацию повторяющихся операций, оптимизировать ресурсы⁹. Как подчеркивается в ряде российских исследований, ИИ целесообразно использовать именно там, где требуется обработка значительных массивов информации и выполнение типовых операций, включая анализ стратегии развития продукта, изучение целевой аудитории и реализацию множества рутинных процедур. При этом указывается, что

ИИ необходимо применять там, где нужна обработка больших массивов информации... а также для большого количества рутинных задач, отнимающих значительную часть времени при работе над проектом [Мызрова и др. 2025, с. 1025].

Далее отметим еще одну перспективную область для применения ИИ – это управление рисками:

ИИ не просто приходит, он уже здесь и скоро станет вашим новым менеджером проекта. Эти инструменты не только революционизируют способы управления проектами, но и устанавливают новые стандарты с точки зрения производительности, экономической эффективности и снижения рисков¹⁰.

⁸ 15 лучших программ для управления проектами с искусственным интеллектом // Morningdough. URL: <https://www.morningdough.com/ru/ai-tools/best-artificial-intelligence-project-management-software/> (дата обращения 24 декабря 2024).

⁹ Будущее управления проектами: инновации с ИИ // Б1. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-ai-in-project-management-survey-2024/> (дата обращения 25 декабря 2024).

¹⁰ 12 лучших инструментов управления проектами с использованием искусственного интеллекта 2025 года: повышение эффективности. URL: <https://aimojo.io/ru/ai-project-management-tools/> (дата обращения 24 декабря 2024).

Системы, основанные на ИИ, заменяют традиционные методы работы, основанные на опыте и интуиции, так как они более объективны и точны. Особенно актуальны такие подходы в управлении проектами в области строительства, программной инженерии и т. п. Также человек «проигрывает» ИИ-системам в скорости и объемах анализа информации данных в режиме реального времени, т. е. внедрение ИИ в сферу управления рисками значительно повышает эффективность организации [Михайлов 2023].

Системы, основанные на ИИ, способны анализировать данные из множества источников, тем самым они получают возможность прогнозировать угрозы и их последствия. Это позволяет менеджерам своевременно адаптировать стратегии, снижая негативное влияние рисков. Например, в случае прогнозирования задержек поставок ИИ может предложить альтернативные решения, такие как перераспределение ресурсов или изменение приоритетов задач. Автоматизация процесса оценки рисков ускоряет принятие решений, что особенно важно в условиях высокой динамичности проектной среды.

Среди компаний, которые успешно применяют ИИ-инструменты для автоматизации повседневных задач, стоит выделить Asana (компания по разработке программного обеспечения), Kaiten (платформа для управления проектами и задачами) и Astralot (компания, занимающаяся автоматизацией маркетинга и бизнес-процессов). Компания САТЕЛ уже в начале 2024 г. внедрила системы ИИ-мониторинга, с использованием которой сократила брак на производстве до 30%. LogistiX использует ИИ для автоматизации логистических операций (анализ данных, экспертные подсказки), тем самым повышает эффективность цепочек поставок. СимбирСофт применяет ИИ для автоматизации рутинных процессов в разработке программного обеспечения, ускоряя создание продуктов и повышая качество¹¹. Также среди крупных российских компаний к внедрению ИИ-инструментов присоединились Альфа-Банк, Сбербанк, Kaspersky Lab и др.

В табл. 1 представим примеры задач в управлении проектами и ИИ-инструменты, которые можно интегрировать в рабочие процессы для их решения.

¹¹ Искусственный интеллект в промышленности: тенденции и развитие в России // Промышленные страницы. URL: <https://indpages.ru/robots/universalnyj-czifrovoj-pomoshnik/> (дата обращения 25 декабря 2024).

Таблица 1

ИИ-инструменты в управлении проектами

№	Задача	ИИ-инструмент
1	Автоматизация отчетности	Tableau, Zoho Analytics, Google Data Studio
2	Мониторинг выполнения проекта	Asana, Clarizen, Hive
3	Распределение ресурсов	Wrike, Microsoft Project, Resource Guru
4	Планирование проектов	Monday.com, Trello, Smartsheet
5	Оценка рисков	RiskWatch, Active Risk Manager, Palantir
6	Распределение ресурсов	Wrike, Microsoft Project, Resource Guru

Однако внедрение ИИ в управление проектами сопряжено с рядом трудностей. Так, в опросе более двух десятков крупных компаний, проведенного Рексофт Консалтинг¹², лишь 12% участников обозначили себя как организации, которые внедрили ИИ-инструменты в управление проектами, большинство из них ограничиваются лишь возможностями секретаря, тогда как ИИ-инструменты обладают гораздо большим потенциалом. Одной из основных проблем является недостаток компетенций среди сотрудников, что замедляет процесс интеграции новых технологий:

...руководители проектов должны углубить свое понимание ИИ, чтобы эффективно руководить инициативами, основанными на ИИ, и сотрудничать с отделами, дополненными ИИ¹³.

В зарубежных исследованиях подчеркивается, что ключевым условием преодоления подобных барьеров является выстраивание системы непрерывного образования и подготовки менеджеров проектов:

¹² Использование ИИ в управлении проектами: возможности и вызовы 2025 // Global CIO. URL: <https://globalcio.ru/discussion/46260/> (дата обращения 24 декабря 2024).

¹³ Key Project Management Trends to Watch Out For in 2025 // PM Network Alliance Newsletter. URL: <https://thepmnetworkalliance.beehiiv.com/p/key-project-management-trends-to-watch-out-for-in-2025> (дата обращения 24 декабря 2024).

Additionally, project managers need continuous education and training to enhance their understanding and ability to leverage AI technologies effectively. Continuous education and training for project managers will also be critical in equipping them to leverage AI effectively and responsibly [Ibadildin et al. 2025, p. 263].

Это позволит им эффективно и ответственно использовать ИИ-технологии.

Дополнительным барьером, отмечаемым в исследованиях, является проблема обеспечения информационной безопасности при использовании ИИ-систем в управлении проектами. Подчеркивается, что подобные решения, как правило, работают с конфиденциальными данными, что создает дополнительные риски утечки данных и хакерских атак [Мирзаянц и др. 2025] и поэтому требует внедрения специальных организационно-технических мер защиты.

В отдельных исследованиях указывается, что вместе с ростом применения ИИ в проектном управлении возрастает значение этического и правового регулирования его использования. В частности, А. Мусаева указывает на необходимость специальных этических кодексов, которые обеспечивали бы прозрачность алгоритмического принятия решений, распределение ответственности и недопущение дискриминации при использовании интеллектуальных систем. Учитывая, что искусственный интеллект значительно меняет подходы к управлению проектами, формирование таких регламентов становится важным условием поддержания доверия участников проектов к ИИ-инструментам [Мусаева 2024].

Заключение

Для успешной интеграции ИИ-инструментов рекомендуется начинать с анализа готовности компании, включая оценку уровня цифровой зрелости и качества данных. Обучение сотрудников и запуск пилотных проектов позволяют снизить сопротивление изменениям и вовлечь команду в процесс. Так, один из крупных российских производственных холдингов отказался от использования ИИ-секретаря в совещаниях из-за сложностей с уточнением поручений и контекста¹⁴. Возникающие в практике затруднения целесообразно преодолевать за счет целенаправленного развития компетенций персонала, включая организацию

¹⁴ Использование ИИ в управлении проектами: возможности и вызовы 2025...

программ повышения квалификации, участие сотрудников в специализированных тренингах и иных формах профессионального обучения. Важным условием успешной интеграции интеллектуальных решений является поэтапная автоматизация наиболее ресурсоемких рутинных операций, а также обоснованный выбор инструментов, соотносенных с бюджетными ограничениями и функциональными потребностями организации. После внедрения ИИ-инструментов требуется наладить систематический мониторинг их результативности и осуществлять адаптацию применяемых технологий в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями.

Таким образом, использование искусственного интеллекта в управлении проектами формирует дополнительный потенциал для повышения эффективности процессов планирования, координации и контроля, однако его реализация возможна лишь в рамках комплексного подхода, объединяющего технические, организационные и кадровые меры. Соблюдение указанных условий создает предпосылки для постепенного снятия барьеров внедрения, более полного раскрытия возможностей ИИ и обеспечения устойчивого развития проектно-ориентированных организаций.

Литература

- Атаева и др. 2024 – *Атаева Дж., Гуламова Г., Ягмыров Р.* Искусственный интеллект и автоматизация процессов оценки рисков в строительстве // Вестник науки. 2024. № 12 (81). С. 1829–1832.
- Барина, Баринов 2022 – *Барина Н.В., Баринов В.Р.* Цифровая экономика, искусственный интеллект, Индустрия 5.0: вызовы современности // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. Т. 19. № 5 (125). С. 23–34.
- Гурбанов и др. 2024 – *Гурбанов С., Гарсахедов Н., Эркинов У.* Использование искусственного интеллекта для оптимизации строительных процессов и управления проектами // Вестник науки. 2024. № 10 (79). С. 878–881.
- Калашникова, Несмеянов 2023 – *Калашникова И.В., Несмеянов Д.В.* Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектном менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 12-2 (87). С. 205–210.
- Мирзаянц и др. 2025 – *Мирзаянц К.С., Воробьева О.А., Головина О.Д.* Искусственный интеллект в управлении проектами: тренды, возможности, первый опыт // Вестн. Удмурт. ун-та. Сер. Экономика и право. 2025. Т. 35. Вып. 4. С. 615–621.
- Михайлов 2023 – *Михайлов А.А.* Роль искусственного интеллекта в управлении рисками организации // Финансовые рынки и банки. 2023. № 10. С. 45–49.

- Мусаева 2024 – *Мусаева А.* Искусственный интеллект в проектном управлении: возможности и вызовы // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. № 9. С. 324–328. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.50.45.066
- Мызрова и др. 2025 – *Мызрова К.А., Захарова Ю.Н., Фадеева И.П., Качагина О.В.* Особенности применения искусственного интеллекта в управлении проектами // *Креативная экономика*. 2025. Т. 19. № 4. С. 1019–1036. DOI: 10.18334/се.19.4.122879
- Раменская 2024 – *Раменская Л.А.* Искусственный интеллект в управлении проектами: возможности и риски // *Вестник Воронежского института высоких технологий*. 2024. Т. 18. № 4. URL: <https://vestnikvvt.ru/ru/journal/pdf?id=1388> (дата обращения 13 января 2026).
- Рахимов 2024 – *Рахимов С.К.* Использование автоматизированных систем и искусственного интеллекта в управлении проектами // *ЖМВМ*. 2024. № 6. С. 18–29.
- Соломинский и др. 2023 – *Соломинский А.В., Железин В.А., Миргородский А.Д., Краснобаев С.В., Колотилина Н.М.* Внедрение искусственного интеллекта в средства автоматизации // *Вестник науки и образования*. 2023. № 8 (139). С. 17–21.
- Alayed 2025 – *Alayed S.* The role of artificial intelligence in project management performance: The mediating effects of competence retention and top management support // *Journal of Project Management*. 2025. Vol. 10. No. 3. P. 575–584.
- Chorafas, Papageorgiou 2018 – *Chorafas D.A., Papageorgiou A.* Towards effective AI-powered agile project management // *arXiv*. 2018. URL: <https://arxiv.org/abs/1812.10578>
- Ibadildin et al. 2025 – *Ibadildin N., Kenzhin D., Yeshenkulova G., Ismailova R., Nurguzhina A., Nassanbekova S., Kadyrova A.* Artificial intelligence in project management: A bibliometric analysis // *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23. No. 2. P. 252–264. DOI: 10.21511/ppm.23(2).2025.17
- Müller et al. 2024 – *Müller R., Locatelli G., Holzmann V., Nilsson M., Sagay T.* Artificial Intelligence and Project Management: Empirical Overview, State of the Art, and Guidelines for Future Research // *Project Management Journal*. 2024. Vol. 55. No. 1. P. 9–15. DOI: 10.1177/87569728231225198
- Taboada et al. 2023 – *Taboada I., Daneshpajouh A., Toledo N., Vass T.* Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review // *Applied Sciences*. 2023. Vol. 13. P. 5014. DOI: 10.3390/app13085014

References

- Alayed, S. (2025), “The role of artificial intelligence in project management performance: The mediating effects of competence retention and top management support”, *Journal of Project Management*, vol. 10 (3), pp. 575–584.
- Ataeva, D., Gulamova, G. and Yagmyrov, R. (2024), “Artificial intelligence and automation of risk assessment processes in construction”, *Vestnik nauki*, no. 12 (81), pp. 1829–1832.

- Barinova, N.V. and Barinov, V.R. (2022), “Digital economy, artificial intelligence, Industry 5.0: Today’s Challenges”, *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, vol. 19, no. 5, pp. 23–34.
- Chorafas, D.A. and Papageorgiou, A. (2018), “Towards effective AI-powered agile project management”, arXiv, available at: <https://arxiv.org/abs/1812.10578>
- Gurbanov, S., Garasahedov, N. and Erkinov, U. (2024), “Use of artificial intelligence for optimization of construction processes and project management”, *Vestnik nauki*, no. 10 (79), pp. 878–881.
- Ibadildin, N., Kenzhin, D., Yeshenkulova, G., Ismailova, R., Nurguzhina, A., Nassanbekova, S. and Kadyrova, A. (2025), “Artificial intelligence in project management: A bibliometric analysis”, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 23 (2), pp. 252–264. DOI: 10.21511/ppm.23(2).2025.17
- Kalashnikova, I.V. and Nesmeyanov, D.V. (2023), “The use of artificial intelligence in making managerial decisions in project management”, *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, no. 12-2 (87), pp. 205–210.
- Mikhailov, A.A. (2023), “Scalet agile frameworks. Analysis and comparison”, *Finansovye Rynki i Banki [Financial Markets and Banks]*, no. 10, pp. 45–49.
- Mirzayants, K.S., Vorobyova, O.A. and Golovina, O.D. (2025), “Artificial intelligence in project management: Trends, opportunities, first experience”, *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, vol. 35, no. 4, pp. 615–621.
- Musaeva, A. (2024), “Artificial intelligence in project management: Opportunities and challenges”, *Journal of Monetary Economics and Management*, no. 9, pp. 324–328. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.50.45.066
- Müller, R., Locatelli, G., Holzmann, V., Nilsson, M. and Sagay, T. (2024), “Artificial Intelligence and Project Management: Empirical Overview, State of the Art, and Guidelines for Future Research”, *Project Management Journal*, vol. 55 (1), pp. 9–15, DOI: 10.1177/87569728231225198
- Myzrova, K.A., Zakharova, Yu.N., Fadeeva, I.P. and Kachagina, O.V. (2025), “Peculiarities of artificial intelligence in project management”, *Creative Economy*, vol. 19, no. 4, pp. 1019–1036, DOI: 10.18334/ce.19.4.122879
- Rakhimov, S.K. (2024), “Use of automated systems and artificial intelligence in project management”, *Journal of Marketing, Business and Management*, no. 6, pp. 18–29.
- Ramenskaya, L.A. (2024), “Artificial intelligence in project management: opportunities and risks”, *Bulletin of the Voronezh Institute of High Technologies*, vol. 18, no. 4.
- Solominsky, A.V., Zhelezin, V.A., Mirgorodsky, A.D., Krasnobaev, S.V. and Kolotilina, N.M. (2023), “Implementation of artificial intelligence in automation tools”, *Vestnik Nauki i Obrazovaniya [Bulletin of Science and Education]*, no. 8 (139), pp. 17–21.
- Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N. and Vass, T. (2023), “Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review”, *Applied Sciences*, vol. 13, p. 5014, DOI: 10.3390/app13085014

Информация об авторах

Ксения А. Чистякова, кандидат исторических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; chistiakova.ksenia@gmail.com

Анна А. Козачок, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия; 119571, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 82, стр. 1; anyachock@gmail.com

Information about the authors

Ksenia A. Chistyakova, Cand. of Sci. (History), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bldg. 6, bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; chistiakova.ksenia@gmail.com

Anna A. Kozachok, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 82, Vernadskogo Avenue, Moscow, Russia, 119571; anyachock@gmail.com

Влияние особенностей национальной культуры
на выбор стратегий убеждения:
текущие взгляды научного сообщества

Владислав С. Запылихин

*Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Москва, Россия, zapylikh@mail.ru*

Аннотация. Цель исследования заключается в рассмотрении текущего взгляда научного сообщества на влияние особенностей национальной культуры при выборе стратегий убеждения, а также на чувствительность к ним. В работе проводится систематический анализ основных теоретических исследований культурных измерений, включающий модели Ф. Клакхона и Ф. Стродтбека, Э. Холла, Г. Хофстеде, Р. Инглхарта, GLOBE, Ш. Шварца и Ф. Тромпенаарса, а также рассматриваются ключевые теории стратегий убеждения таких авторов, как Л. Фестингер, У. Макгуайр, Р. Петти и Дж. Качиоппо, Ш. Чайкен, Р. Чалдини, И. Айзен. Осуществлен обзор эмпирических исследований, изучающих взаимосвязь культурных особенностей и восприимчивости к различным стратегиям убеждения. Результаты показывают, что культурные переменные влияют на выбор стратегий убеждения, требуя глубокой культурной адаптации коммуникационных подходов. Отдельное внимание уделяется выявлению основных закономерностей, отражающих влияние особенностей национальной культуры на стратегии убеждения в эмпирических исследованиях. Дополнительно уточняются методологические основания отбора источников и сопоставления данных, фиксируются расхождения по культурным эффектам между разными стратегиями убеждения, подчеркивается необходимость дальнейших исследований в данной области.

Ключевые слова: национальная культура, стратегии убеждения, культурные измерения, межкультурная коммуникация, кросс-культурный менеджмент

Для цитирования: Запылихин В.С. Влияние особенностей национальной культуры на выбор стратегий убеждения: текущие взгляды научного сообщества // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 108–123. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-108-123

The impact of national cultural characteristics on the choice of persuasion strategies: current perspectives in the academic community

Vladislav S. Zapylikhin

*Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia,
zapylikh@mail.ru*

Abstract. The study examines current perspectives in the academic community on how national culture characteristics shape the choice of persuasion strategies and audiences' susceptibility to them. It provides a systematic review of major theoretical work on cultural dimensions – including the models of Kluckhohn and Strodtbeck, Hall, Hofstede, Inglehart, the GLOBE project, Schwartz, and Trompenaars, and discusses key theories of persuasion associated with Festinger, McGuire, Petty and Cacioppo, Chaiken, Cialdini, and Ajzen. The paper surveys empirical studies exploring the relationships between cultural factors and receptivity to different persuasion strategies. Findings indicate that cultural variables influence strategy selection, necessitating deep cultural adaptation of communication approaches. Particular attention is paid to identifying regularities in how national culture features affect persuasion strategies in empirical research. The review also clarifies the methodological basis for source selection and data comparison, documents discrepancies in cultural effects across strategies, and underscores the need for further research in this area.

Keywords: national culture; persuasion strategies; cultural dimensions; intercultural communication; cross-cultural management

For citation: Zapylikhin, V.S. (2026), “The impact of national cultural characteristics on the choice of persuasion strategies: current perspectives in the academic community”, *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 108–123, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-108-123

Введение

В условиях интенсификации межкультурного взаимодействия понимание механизмов эффективной коммуникации между представителями различных национальных культур приобретает особую значимость. Современные организации, работающие на международных рынках, сталкиваются с необходимостью адаптации своих стратегий убеждения к культурным особенностям целевых аудиторий или бизнес-партнеров, что требует глубокого понимания

взаимосвязи между культурными измерениями и восприимчивостью к различным формам воздействия. Актуальность данной проблематики подтверждается растущим количеством исследований в области кросс-культурной психологии, международного маркетинга и организационного поведения, которые демонстрируют значимые различия в эффективности универсальных моделей убеждения в различных культурных контекстах.

Исследование опирается на работы в области концептуализации особенностей культуры таких авторов, как Г. Хофстеде, Ф. Клакхон и Ф. Стродтбэк, Э. Холл, Р. Инглхарт, Ш. Шварц, на проект GLOBE и в области концептуализации стратегий убеждения – на работы Л. Фестингера, У. Макгуайра, Р. Петти и Дж. Качиоппо, Ш. Чайкен, Р. Чалдини, И. Айзена.

Цель работы – связать культурные измерения и стратегии убеждения и показать значимость их взаимосвязи. Задачи – провести систематический обзор основных теоретических рамок, проанализировать эмпирические исследования на предмет систематизации влияния культурных переменных на стратегии убеждения.

Особенности национальной культуры

Для того чтобы дать качественную характеристику объекта исследования, необходимо определиться с тем, что именно мы считаем культурными особенностями.

Одной из первых работ в данной области является исследование ценностных ориентаций Ф. Клакхона и Ф. Стродтбека. Предполагается, что все общества сталкиваются с ограниченным набором базовых проблем: направленность человеческой деятельности, отношение к природе, времени, человеческой натуре, другим людям. И располагают ограниченным числом способов их решения [Kluckhohn, Strodtbeck 1961; Лебедева, Татарко 2007]. Культура трактуется как распределение предпочтений между такими решениями, а коллективные выборы закрепляют разделяемые допущения о том, «как должно быть» и «как следует себя вести».

Эдвард Холл рассматривает культуру как систему коммуникации, в которой смысл рождается из синтеза явной информации и имплицитного контекста [Hall 1976]. Его работа включает три измерения – время, пространство и контекст коммуникации. Высококонтекстные и низкоконтекстные культуры различаются долей явного и неявного смысла в общении.

К масштабным картам межнациональных различий относится модель Г. Хофстеде. На основе опросов сотрудников ИВМ показано,

что различия между странами укладываются в следующие культурные измерения: дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм–коллективизм, маскулинность–фемининность. Позднее добавлены потворство и сдержанность, а также краткосрочная и долгосрочная ориентация, опирающиеся на Всемирное исследование ценностей и Китайское исследование ценностей [Hofstede 2011].

Всемирное исследование ценностей Р. Инглхарта описывает траектории модернизации на двух осях – традиционные и секулярно-рациональные ценности, а также ценности выживания и ценности самовыражения – и соотносит сдвиги по этим осям с институциональными изменениями [Inglehart, Welzel 2005].

Проект GLOBE предлагает рассматривать культуру через призму имплицитных теорий лидерства, т. е. через то, какие качества руководителей считаются правильными в разных контекстах [House et al. 2002]. Выделены девять измерений: дистанция власти, институциональный коллективизм, избегание неопределенности, ассертивность, ориентация на будущее, гендерная эгалитарность, внутригрупповой коллективизм, ориентация на результат, гуманизм. Каждое измерение изучается в двух срезах – «как есть» и «как должно быть». Культурные профили напрямую связаны с управленческими ожиданиями.

Шалом Шварц, в свою очередь, принципиально различает культурный и индивидуальный уровни. На культурном уровне представлены три биполярные оси принадлежность–автономия, иерархичность–равноправие, мастерство–гармония [Schwartz 2003]. Они отражают универсальные социальные задачи и архитектуру коллективных ценностей, влияющих на институты и поведение. На индивидуальном уровне анализируются личностные ценности как универсальная мотивационная структура. Представлены десять мотивационных типов: саморегуляция, стимуляция, гедонизм, достижение, власть, безопасность, конформность, традиция, благожелательность, универсализм. Они образуют круговую систему, где оси «Открытость изменениям против Консервации» и «Самовозвышение против Самопреодоления» задают совместимость и конфликт ценностей [Лебедева, Татарко 2007; Schwartz 2003].

Модель Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпдена-Тёрнера описывает национальную культуру через семь биполярных дилемм и предлагает управленческую технику примирения ценностей, статистически связанную с результативностью бизнеса [Trompenaars, Hampden-Turner 1998]. Дилеммы включают универсализм–партикуляризм, индивидуализм–коммунитаризм, нейтральность–эмоциональность, специфичность–диффузность, достижение–приписывание

статуса, последовательность–синхронность во времени, внутренний–внешний локус отношения к среде.

Исходя из анализа основных исследований в области концептуализации особенностей национальной культуры, можно сделать вывод о том, что между многими моделями есть пересечения в культурных переменных. Прежде всего индивидуализм и коллективизм. В разных проявлениях подобное измерение можно встретить как индивидуализм и коллективизм у Г. Хофстеде, институциональный и внутригрупповой коллективизм у GLOBE, принадлежность–автономия у Ш. Шварца, коммунитаризм у Ф. Тромпенаарса. Оно указывает на приоритет личного или общественного в культуре. Следующей переменной являются власть и иерархия. Ее можно встретить как дистанцию власти у Г. Хофстеде и GLOBE, иерархичность–равноправие у Ш. Шварца. Эти измерения отражают нормативную приемлемость неравенства и способ легитимации авторитета. Третьим измерением является отношение ко времени: краткосрочная и долгосрочная ориентация у Г. Хофстеде, ориентация на будущее у GLOBE, последовательный и синхронный режим у Ф. Тромпенаарса и контекст времени у Э. Холла. Главный вопрос – как координируются горизонты планирования и отношение ко времени в целом, а также человек и среда. Встречается мастерство–гармония у Ш. Шварца, отношение к природе у Ф. Клакхона и Ф. Стродтбека, внутренний–внешний локус у Ф. Тромпенаарса. Этими измерениями исследователи пытаются определить баланс между активным преобразованием и согласованием с окружением.

Таким образом, встречаются как минимум четыре схожих по смыслу культурных измерения, которые, следовательно, подтверждают свою значимость и валидность.

Стратегии убеждения

Далее рассмотрим основные теоретические рамки, концептуализирующие стратегии убеждения.

Центральная идея теории когнитивного диссонанса Л. Фестингера заключается в двух основных гипотезах: а) существование диссонанса, т. е. противоречия между двумя когнитивными элементами (знаниями, мнениями, убеждениями), порождает психологический дискомфорт и мотивирует индивида к его уменьшению и достижению консонанса; б) при наличии диссонанса индивид будет активно избегать ситуаций и информации, которые могут усилить диссонанс [Фестингер 1999]. Теория задает логику по-

строения воздействий через управляемое создание и разрешение несоответствия.

Исследование У. МакГуайра, в свою очередь, отвечает на вопрос, как противостоять влиянию. Модель устроена как «прививка»: предварительное слабое предъявление контраргументов вместе с их опровержением повышает сопротивляемость последующим атакам [McGuire 1961]. Экспериментально показано различие между пассивной подготовкой (готовые опровержения) и активной (самостоятельная выработка контраргументов).

От устойчивости убеждений следует перейти к тому, как именно протекает обработка убеждающей информации. Основной постулат модели Р. Петти и Дж. Качиоппо, Elaboration Likelihood Model (далее – ELM), гласит, что люди стремятся иметь корректные убеждения, но их мотивация и способность анализировать информацию в сообщении могут сильно варьироваться [Petty, Cacioppo 1986]. В зависимости от этих факторов убеждение происходит по одному из двух путей: 1) центральный путь, который используется, когда у человека есть и мотивация, и способность тщательно обдумать аргументы; 2) периферийный путь, который активируется при низкой мотивации или способности к анализу. ELM предполагает, что любые факторы, способные повлиять на результат убеждения, могут выполнять одну из трех ролей: а) выступать в качестве аргумента; б) выступать в качестве периферийного стимула и в) влиять на степень проработки информации.

Heuristic–Systematic Model Ш. Чайкен, напротив, допускает одновременное действие систематического и эвристического путей обработки информации и вводит принцип достаточности [Chaiken 1987]. Люди стремятся получить достаточно точное суждение при минимуме усилий, а выбор пути определяется вовлеченностью и мотивом точности. Обе модели сходятся в главном выводе для прикладного использования: чем выше мотивация и вовлеченность, тем больше смысл вкладываться в качество аргументов.

Нормативно-эвристическую линию систематизировал Р. Чалдини. Основной предпосылкой исследования является информационная перегрузка и необходимость автоматических эвристик принятия решений [Чалдини 2021]. Теория представляет семь универсальных принципов влияния: взаимный обмен, обязательство и последовательность, социальное доказательство, благорасположение, авторитет, дефицит, единство. Данная концептуализация используется во многих эмпирических исследованиях, анализ которых приведен далее.

Теория запланированного поведения Айзена утверждает, что поведение определяется намерением и воспринимаемым поведен-

ческим контролем [Ajzen 1991]. Намерение, в свою очередь, формируется из отношения к действию, субъективных норм и оценки контролируемости. Воспринимаемый поведенческий контроль влияет на поведение как напрямую, так и опосредованно через намерение.

Исследование объясняет поведение через его основополагающие убеждения. Соответственно стратегии убеждения должны быть нацелены на изменение этих конкретных убеждений.

Таким образом, под стратегиями убеждения понимается совокупность воспроизводимых механизмов и приемов, посредством которых сообщение изменяет установки, убеждения, намерения и/или поведение адресата.

Анализ эмпирических исследований

Таблица 1 демонстрирует комплексный анализ эмпирических исследований, рассматривающих влияние культурных переменных и стратегий убеждения в различных управленческих контекстах.

Для отбора эмпирических исследований был проведен поиск по базам научных публикаций Semantic Scholar, PubMed и другим источникам. Всего публикаций, которых удалось идентифицировать по ключевым словам, было 991. Отбор осуществлялся по ключевым теоретическим рамкам национальной культуры, стратегиям убеждения, а также по их сочетаниям в различных управленческих и бизнес-контекстах. Также для данного анализа важно было, чтобы работа проверяла влияние эмпирически. Таким образом в наш анализ вошло 10 исследований.

Анализ приведенных эмпирических исследований показывает, что во всех работах культура значимо влияет на стратегии убеждения [Cialdini et al. 1999; Pornpitakran, Francis 2000; Hoshino-Browne et al. 2005; Leong et al. 2006; Hornikx, Hoeken 2007; Petrova et al. 2007; Shouten 2008; Orji 2016; De Meulenaer et al. 2018; Oyibo et al. 2018]. Большинство работ проводятся опросным методом.

Рассмотрим ключевые выводы анализа. В более иерархичной культуре решения участников исследований более чувствительны к экспертизе (авторитету), тогда как в менее иерархичной – к качеству аргументов [Pornpitakran, Francis 2000; Hornikx, Hoeken 2007; De Meulenaer et al. 2018]

В двух работах указывается, что респонденты из индивидуалистских культур более восприимчивы к обязательству и последовательности [Cialdini et al. 1999; Petrova et al. 2007].

Таблица 1

Анализ влияния культурных переменных на стратегии убеждения

Ссылка	Культурные переменные	Стратегии убеждения	Количество респондентов	Тип исследования	Обнаруженный культурный эффект
[Cialdini et al. 1999]	Индивидуализм – коллективизм, личная ориентация на индивидуализм и коллективизм	2 принципа Чалдини (обязательство и последовательность, социальное доказательство)	270 – студенты из Польши, 235 – студенты из США, N = 505	Опросное исследование	Решения в коллективистской культуре более чувствительны к социальному доказательству, в индивидуалистической – к обязательству и последовательности
[Promritakrap, Francis 2000]	Дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм – коллективизм	Центральный и периферийный путь убеждения (по ELM): качество аргументов сравнивается с авторитетностью источника	76 – граждане Канады, 185 – граждане Тайланда, N = 261	Опросное исследование	В высокоиерархичной, коллективистской и избегающей неопределенности культуре более чувствительны к источнику (авторитету), тогда как в индивидуалистической с низкой дистанцией власти и низким избеганием неопределенности более чувствительны к качеству аргументов
[Hoshino-Buttne et al. 2005]	Сравнение Канады и Японии как индивидуалистской и коллективистской культур	Когнитивный диссонанс: стратегии рационализации выбора после принятия решения	99 – студенты из Канады, 82 – студенты из Японии, N = 181	Опросное исследование	Диссонанс «включается» по-разному в зависимости от культуры. В индивидуалистической культуре, когда выбор делается для себя, в индивидуалистической, когда выбор делается для близкого друга

Продолжение табл. 1

Ссылка	Культурные переменные	Стратегии убеждения	Количество респондентов	Тип исследования	Обнаруженный культурный эффект
[Leong et al. 2006]	Разделение Китая, Тайваня, Гонконга и США на 4 разные культурные группы в соответствии с исследованиями GLOBE, Хофстеде и Шварца	Две ортогональные группы тактик: внутренние мотивирующие тактики и внешне мотивирующие тактики	103 – менеджеры из США, 155 – менеджеры из материкового Китая, 129 – менеджеры из Тайваня, 104 – менеджеры из Гонконга, N = 491	Виньетный эксперимент	Американские менеджеры по-следовательно оценивали GR как наиболее эффективную стратегию, а менеджеры из материкового Китая – как менее эффективную
[Normix, Noeken 2007]	Дистанция власти	Типы доказательств как механизмы убеждения: анекдотическое, статистическое, каузальное, экспертное; во втором исследовании – качество доказательств (сильные и слабые статистические и экспертные аргументы) в логике ELM (Петти и Качиоппо)	Исследование 1: 305 – голландцы, 295 – французы, Исследование 2: 300 – голландцы, 300 – французы, N = 1200	Опросное исследование	В менее иерархичной культуре (Нидерланды) убедительность аргументов в большей степени зависит от качества доказательств, в более иерархичной все качества аргументов равнозначны по силе

[Petrova et al. 2007]	Индивидуализм – коллективизм, личная ориентация на индивидуализм и коллективизм	Обязательство и последовательность, по Чалдини	131 – студенты из Азии, 185 – студенты из США, N = 316	Полевое исследование. Опросное исследование	Решения в индивидуалистической культуре более чувствительны к обязательству и последовательности
[Shouten 2008]	Индивидуализм – коллективизм, личная ориентация на индивидуализм и коллективизм и типы самонастроения измерялись отдельно с помощью, в том числе, опросника Шварца	Принципы убеждения от экспертов с высокой и низкой экспертностью	231 – студенты из Нидерландов, 65 – студенты из Турции, 28 – студенты из Марокко N = 324	Виньетный эксперимент	В коллективистских культурах участники были более чувствительны к социальному доказательству, но это проявилось только при низкой экспертности источника. По остальным принципам убеждения значимых различий между двумя группами не было выявлено
[Югі 2016]	Индивидуализм – коллективизм	6 принципов Чалдини	155 – коллективисты (respondents из Азии), 180 – индивидуалисты (respondents из Северной Америки), N = 335	Опросное исследование	Показан общий культурный эффект – в среднем участники из коллективистской культуры более восприимчивы к стратегиям. Значимо чувствительнее коллективисты к авторитету, взаимному обмену, благорасположению и социальному доказательству

Ссылка	Культурные переменные	Стратегии убеждения	Количество респондентов	Тип исследования	Обнаруженный культурный эффект
[De Meulenaer et al. 2018]	Дистанция власти и избегание неопределенности	Убеждения от экспертов с высокой и низкой экспертностью	406 – граждане Ирландии, 410 – граждане Бельгии, N = 816	Опросное исследование	Респонденты из более иерархичной культуры более чувствительны к высокой экспертности (авторитету), а из менее иерархичной – к содержательным аргументам
[Ouyibo et al. 2018]	Индивидуализм – коллективизм по страновой принадлежности	6 принципов Чалдини	196 – граждане Канады, 88 – граждане Нигерии, N = 284	Опросное исследование	Продемонстрирован общий культурный эффект: взаимодействие переменных стратегии и культуры значимо. При этом участники из коллективистской культуры более восприимчивы к авторитету, а из индивидуалистической – к социальному доказательству, благорасположению и взаимному обмену

В трех работах показано, что участники из коллективистских культур более восприимчивы к социальному доказательству, по Чалдини, чем из индивидуалистских [Cialdini et al 1999; Shouten 2008; Orji 2016]. Однако отмечен и обратный результат: к социальному доказательству чувствительнее представители индивидуалистских культур [Ouyibo et al. 2018]. Это показывает, что вопросы влияния культурных переменных на стратегии убеждения требуют дальнейших исследований.

Заключение

Таким образом, был проведен анализ основных теоретических и эмпирических исследований. Под культурными особенностями мы понимаем устойчивые ценностные ориентации, проявляющиеся в институтах, нормах и типичных практиках, при строгом разделении индивидуального и национального уровней анализа. Четыре группы культурных переменных встречаются в основных исследованиях данной области: индивидуализм и коллективизм, власть и иерархия, отношение ко времени, отношение к среде. Под стратегиями убеждения в большинстве работ понимается совокупность воспроизводимых механизмов и приемов, посредством которых сообщение изменяет установки, убеждения, намерения и/или поведение адресата. Анализ эмпирических исследований показал, что культура системно влияет на выбор стратегий убеждения: в культурах с высокой дистанцией власти участники были более чувствительны к экспертности (авторитету) источника, с низкой дистанцией власти – к качеству аргументов. В большинстве работ принцип «обязательство и последовательность» чаще более убедителен в индивидуалистских культурах, а «социальное доказательство» – в коллективистских, однако существуют работы с противоположными выводами, что оставляет пространство для дальнейших исследований. Следовательно, результаты проведенной работы показывают важность глубокой культурной адаптации стратегий убеждения в различных управленческих контекстах.

Литература

- Лебедева, Татарко 2007 – *Лебедева Н.М., Татарко А.Н.* Ценности культуры и развитие общества. М.: Издат. дом ГУ ВШЭ, 2007. 527 с.
- Фестингер 1999 – *Фестингер Л.* Введение в теорию диссонанса // Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. СПб.: Ювента, 1999. С. 15–52.

- Чалдини 2021 – *Чалдини Р.* Психология влияния. 7-е расшир. изд. М.: Бомбора, 2021. 528 с.
- Ajzen 1991 – *Ajzen I.* The Theory of Planned Behavior // *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 1991. Vol. 50. P. 179–211. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Chaiken 1987 – *Chaiken S.* The heuristic model of persuasion // Zanna M.P., Olson J.M., Herman C.P. (eds). *Social Influence: The Ontario Symposium.* 1987. Vol. 5. P. 3–39.
- Cialdini et al. 1999 – *Cialdini R.B., Wosinska W., Barrett D.W., Butner J., Górnik-Durose M.* Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists // *Personality and Social Psychology Bulletin.* 1999. Vol. 25. P. 1242–1253. DOI: 10.1177/0146167299258006
- De Meulenaer et al. 2018 – *De Meulenaer S., De Pelsmacker P., Dens N.* Power distance, uncertainty avoidance, and the effects of source credibility on health risk message compliance // *Health Communication.* 2018. Vol. 33. №. 3. P. 291–298. DOI: 10.1080/10410236.2016.1266573
- Hall 1976 – *Hall E.T.* *Beyond Culture.* Garden City, NY: Anchor Press / Doubleday, 1976. 256 p.
- Hofstede 2011 – *Hofstede G.* Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context // *Online Readings in Psychology and Culture.* 2011. Vol. 2. No. 1. DOI: 10.9707/2307-0919.1014
- Hornikx, Hoeken 2007 – *Hornikx J.M.A., Hoeken H.* Cultural differences in the persuasiveness of evidence types and evidence quality // *Communication Monographs.* 2007. Vol. 74. No. 4. P. 443–463.
- Hoshino-Browne et al. 2005 – *Hoshino-Browne E., Zanna A.S., Zanna M.P., Kitayama S., Lackenbauer S.* On the cultural guises of cognitive dissonance: The case of Easterners and Westerners // *Journal of Personality and Social Psychology.* 2005. Vol. 89. P. 294–310. DOI: 10.1037/0022-3514.89.3.294
- House et al. 2002 – *House R., Javidan M., Hanges P., Dorfman P.* Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to Project GLOBE // *Journal of World Business.* 2002. Vol. 37. P. 3–10. DOI: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- Inglehart, Welzel 2005 – *Inglehart R., Welzel C.* *Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence.* Cambridge University Press, 2005. 333 p. DOI: 10.1017/CBO9780511790881
- Kluckhohn, Strodtbeck 1961 – *Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L.* *Variations in Value Orientations.* Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1961. 437 p.
- Leong et al. 2006 – *Leong J., Bond M., Fu P.* Perceived effectiveness of influence strategies in the United States and three Chinese societies // *International Journal of Cross Cultural Management.* 2006. Vol. 6. P. 101–120. DOI: 10.1177/1470595806064985
- McGuire 1961 – *McGuire W.J.* Resistance to persuasion conferred by active and passive prior refutation of the same and alternative counterarguments // *Journal*

- of Abnormal and Social Psychology. 1961. Vol. 63. No. 2. P. 326–332. DOI: 10.1037/h0048344
- Orji 2016 – *Orji R.* Persuasion and culture: Individualism–Collectivism and susceptibility to influence strategies // CEUR Workshop Proceedings. 2016. Vol. 1582. P. 30–39.
- Oyibo et al. 2018 – *Oyibo K., Adaji I., Orji R., Olabenjo B., Vassileva J.* Susceptibility to persuasive strategies: A comparative analysis of Nigerians vs. Canadians // Proceedings of the 26th Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization (UMAP '18), Singapore. 2018. P. 229–238. DOI: 10.1145/3209219.3209239
- Petrova et al. 2007 – *Petrova P., Cialdini R., Sills S.* Consistency-based compliance across cultures // Journal of Experimental Social Psychology. 2007. Vol. 43. P. 104–111. DOI: 10.1016/j.jesp.2005.04.002
- Petty, Cacioppo 1986 – *Petty R.E., Cacioppo J.T.* Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change. New York: Springer-Verlag, 1986 (Springer Series in Social Psychology). DOI: 10.1007/978-1-4612-4964-1
- Pornpitakpan, Francis 2000 – *Pornpitakpan C., Francis J.N.P.* The Effect of Cultural Differences, Source Expertise, and Argument Strength on Persuasion: An experiment with Canadians and Thais // Journal of International Consumer Marketing. 2000. Vol. 13. № 1. P. 77–101. DOI: 10.1300/J046v13n01_06
- Schouten 2008 – *Schouten B.C.* Compliance behavior and the role of ethnic background, source expertise, self-construals and values // International Journal of Intercultural Relations. 2008. Vol. 32. No. 6. P. 515–523. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2008.06.006
- Schwartz 2003 – *Schwartz S.H.* Basic human values: Their content and structure across countries // Valores e trabalho [Values and Work] / Ed. by A. Tamayo, J. Porto. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003. P. 1–65.
- Trompenaars, Hampden-Turner 1998 – *Trompenaars F., Hampden-Turner C.* Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 2nd ed. McGraw-Hill. 1998. 274 p.

References

- Ajzen, I. (1991), “The theory of planned behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, pp. 179–211, DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- Chaiken, S. (1987), “The heuristic model of persuasion”, in Zanna, M.P., Olson, J.M. and Herman, C.P. (eds), *Social Influence: The Ontario Symposium*, vol. 5, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, USA, pp. 3–39.
- Cialdini, R. (2021), *Psikhologiya vliyaniya* [The Psychology of Persuasion], Bombora, Moscow, Russia. 528 p.
- Cialdini, R.B., Wosinska, W., Barrett, D.W., Butner, J. and Gornik-Durose, M. (1999), “Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individual-

- ists”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 25, pp. 1242–1253, DOI: 10.1177/0146167299258006
- De Meulenaer, S., De Pelsmacker, P. and Dens, N. (2018), “Power distance, uncertainty avoidance, and the effects of source credibility on health risk message compliance”, *Health Communication*, vol. 33, no. 3, pp. 291–298, DOI: 10.1080/10410236.2016.1266573
- Festinger, L. (1999), *Vvedenie v teoriyu dissonansa* [Introduction to dissonance theory]. Festinger, L. *Teoriya kognitivnogo dissonansa* [Cognitive dissonance theory], Yuventa, St. Petersburg, Russia, pp. 15–52.
- Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press, Doubleday, Garden City, NY, USA.
- Hofstede, G. (2011), “Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, no. 1, DOI: 10.9707/2307-0919.1014
- Hornikx, J.M.A. and Hoeken, H. (2007), “Cultural differences in the persuasiveness of evidence types and evidence quality”, *Communication Monographs*, vol. 74, no. 4, pp. 443–463.
- Hoshino-Browne, E., Zanna, A.S., Zanna, M.P., Kitayama, S. and Lackenbauer, S. (2005), “On the cultural guises of cognitive dissonance: The case of Easterners and Westerners”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 89, pp. 294–310, DOI: 10.1037/0022-3514.89.3.294
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. and Dorfman, P. (2002), “Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to Project GLOBE”, *Journal of World Business*, vol. 37, pp. 3–10, DOI: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- Inglehart, R. and Welzel, C. (2005), *Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence*, Cambridge University Press, New York, USA, DOI: 10.1017/CBO9780511790881
- Kluckhohn, F.R. and Strodtbeck, F.L. (1961), *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson and Company, Evanston, IL, USA. 437 p.
- Lebedeva, N.M. and Tatarko, A.N. (2007), *Tsennosti kul'tury i razvitiie obshchestva* [Values of culture and development of society], Izdatel'skii dom GU VShE, Moscow, Russia, 527 p.
- Leong, J., Bond, M. and Fu, P. (2006), “Perceived effectiveness of influence strategies in the United States and three Chinese societies”, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 6, pp. 101–120, DOI: 10.1177/1470595806064985
- McGuire, W.J. (1961), “Resistance to persuasion conferred by active and passive prior refutation of the same and alternative counterarguments”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 63, no. 2, pp. 326–332, DOI: 10.1037/h0048344
- Orji, R. (2016), “Persuasion and culture: Individualism–Collectivism and susceptibility to influence strategies”, *CEUR Workshop Proceedings*, vol. 1582, pp. 30–39.
- Oyibo, K., Adaji, I., Orji, R., Olabenjo, B. and Vassileva, J. (2018), “Susceptibility to persuasive strategies: A comparative analysis of Nigerians vs. Canadians”, *Proceedings of the 26th Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization (UMAP'18)*, Singapore, pp. 229–238, DOI: 10.1145/3209219.3209239

- Petrova, P., Cialdini, R. and Sills, S. (2007), "Consistency-based compliance across cultures", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 43, pp. 104–111, DOI: 10.1016/j.jesp.2005.04.002
- Petty, R.E. and Cacioppo, J.T. (1986), *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, Springer-Verlag, New York, NY, USA, DOI: 10.1007/978-1-4612-4964-1
- Pornpitakpan, C. and Francis, J.N.P. (2000), "The effect of cultural differences, source expertise, and argument strength on persuasion: An experiment with Canadians and Thais", *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 77–101, DOI: 10.1300/J046v13n01_06
- Schouten, B.C. (2008), "Compliance behavior and the role of ethnic background, source expertise, self-construals and values", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 32, no. 6, pp. 515–523, DOI: 10.1016/j.ijintrel.2008.06.006
- Schwartz, S.H. (2003), "Basic human values: Their content and structure across countries", in Tamayo, A. and Porto, J. (eds), *Valores e trabalho* [Values and Work], Editora Universidade de Brasília, Brasília, Brazil, pp. 1–65
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY, USA. 274 p.

Информация об авторе

Владислав С. Зыпыхин, аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия; 119571, Россия, Москва, проспект. Вернадского, д. 82, стр. 1; ORCID: 0009-0002-8077-3101, information@ranepa.ru, zapylikh@mail.ru

Information about the author

Vladislav S. Zapylikhin, postgraduate student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 82, Vernadskogo Avenue, Moscow, Russia, 119571; ORCID: 0009-0002-8077-3101, information@ranepa.ru, zapylikh@mail.ru

Международный опыт

УДК 336:004

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-124-134

Обзор национальных платежных систем стран БРИКС: трансформация в эпоху цифровых валют и криптоактивов

Евгений В. Васильев

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

Александр А. Суханов

*Российский государственный университет нефти и газа
им. И.М. Губкина
Москва, Россия, alexsuhanov@gmail.com*

Елизавета М. Федорова

*Институт стран Азии и Африки МГУ
Москва, Россия, liza.fedorova15032005@gmail.com*

Аннотация. Развитие национальных платежных систем и внедрение цифровых финансовых решений приобретает стратегическое значение для стран БРИКС. В статье проводится анализ ключевых тенденций развития национальных платежных систем в Китае, Индии, России, Бразилии и Южной Африке, их роль в укреплении финансового суверенитета объединения, а также перспективы интеграции в трансграничные расчеты. Рассматриваются основные драйверы роста цифровых платежей, включая распространение мобильного интернета, государственную поддержку и цифровизацию экономики и развитие блокчейн-технологий.

Особое внимание уделяется влиянию санкций, вопросам технологической зависимости и барьерам на пути расширения трансграничных операций через национальные платежные системы (далее – НПС), а также возможностям использования цифровых валют центральных банков (Central Bank Digital Currency (CBDC)), стейблкоинов и криптовалют в качестве альтернативных механизмов расчетов.

Ключевые слова: БРИКС, национальные платежные системы, цифровые финансовые решения, криптовалюта

© Васильев Е.В., Суханов А.А., Федорова Е.М., 2026

Для цитирования: Васильев Е.В., Суханов А.А., Федорова Е.М. Обзор национальных платежных систем стран БРИКС: трансформация в эпоху цифровых валют и криптоактивов // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 124–134. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-124-134

Overview of national payment systems
of BRICS countries:
transformation in the era of digital currencies
and crypto assets

Evgeny V. Vasiliev

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

Aleksandr A. Sukhanov

*Gubkin Russian State University of Oil and Gas
Moscow, Russia, alexcyanov@gmail.com*

Elizaveta M. Fedorova

*Institute of Asian and African Studies, Moscow State University
Moscow, Russia. liza.fedorova15032005@gmail.com*

Abstract. Amidst the global shifts in the world's financial system and the increasing economic integration of BRICS countries, the development of national payment systems and the adoption of digital financial solutions have acquired strategic significance. This paper analyzes the key development trends of NPS in China, India, Russia, Brazil, and South Africa, their role in strengthening the financial sovereignty of the association, and the prospects for integration into cross-border settlements. The main drivers of digital payment growth are examined, including the proliferation of mobile internet, government support, and the digitalization of the economy, and the advancement of blockchain technologies.

Particular attention is paid to the impact of sanctions, issues of technological dependence, and barriers to expanding cross-border operations through NPS, as well as the potential use of central bank digital currencies (CBDCs), stablecoins, and cryptocurrencies as alternative settlement mechanisms.

Keywords: BRICS, national payment systems, digital financial solutions, cryptocurrency

For citation: Vasiliev, E.V., Sukhanov, A.A. and Fedorova, E.M. (2026), "Overview of national payment systems of BRICS countries: transformation in the era of digital currencies and crypto assets", *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 124–134, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-124-134

Национальные платежные системы стран БРИКС приобретают стратегическое значение в условиях цифровизации и геополитических изменений.

На страны БРИКС приходится более 49% населения Земли¹ и около 38,5% мирового ВВП². Рост объемов торговли между странами объединения к 2023 г. за пять лет увеличился на 56% и составил 456 млрд долл. [Битюк, Глизнуца 2024]. Развитие собственных платежных систем и сокращение зависимости от западных финансовых механизмов позволит снизить зависимость от SWIFT, ускорить расчеты и укрепить экономическое сотрудничество [Баландин и др. 2023].

Цель исследования – проанализировать развитие национальных платежных систем стран-основателей БРИКС, выявить их роль в обеспечении финансовой независимости и экономической интеграции объединения, а также определить перспективы их дальнейшей интеграции в глобальную финансовую систему для снижения зависимости от западных платежных механизмов.

Национальные платежные системы ключевых стран БРИКС

Китай

Китай – лидер стран БРИКС в сфере цифровых платежей. Alipay и Wechat – основные игроки, контролируют 90% рынка мобильных платежей. В 2015 г. запущена система CIPS (Cross-border Interbank Payment System), она делает возможными международные платежи в юанях [Гришанова 2015]. По итогам 2024 г. в системе было 168 прямых и 1461 косвенных участников из 142 стран, а ежедневный объем транзакций составлял порядка 660 млрд долл. США.

Преимущества:

- широчайшее распространение среди всех социальных и возрастных слоев населения внутри страны и большой охват за рубежом;

¹ Worldometers. Population by country. URL: <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-country> (дата обращения 16 февраля 2025).

² International Monetary Fund (IMF). Gross Domestic Product (GDP) Data. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD/AUS (дата обращения 16 февраля 2025).

- активное внедрение биометрической аутентификации, искусственного интеллекта и блокчейна.

Ограничения:

- ограниченный доступ для иностранных пользователей (языковой барьер);
- технические проблемы при использовании за рубежом.

Индия

UPI (Unified Payments Interface) – одна из самых масштабных систем мгновенных платежей в мире. В 2023 г. более 70% цифровых транзакций относились к этой системе. BHIM (Bharat Interface for Money) поддерживает мгновенные переводы по номеру телефона и с помощью QR кодов. В стране также существует система RuPay (аналог Visa и MasterCard) [Савинский 2024].

Преимущества:

- государственная поддержка в рамках программы Digital India;
- финансовая инклюзия: UPI доступен даже для пользователей с низким уровнем цифровой грамотности.

Ограничения:

- ограниченная международная интеграция RuPay;
- зависимость от стабильной работы интернета, что является вызовом для сельских регионов.

Бразилия

Основной национальной платежной системой является PIX, запущенная Центральным банком Бразилии в 2020 г. К середине 2023 г. число пользователей уже превышало 150 млн, а объем транзакций достиг 2,1 трлн долл. США.

Преимущества:

- мгновенные платежи 24/7 без комиссии;
- широкое распространение среди малого и среднего бизнеса.

Основные проблемы:

- риски мошенничества и кибератак;
- отсутствие международного признания платежных систем Elo и Pix.

Россия

В России ключевую роль в платежной инфраструктуре играет Система быстрых платежей (СБП), запущенная в 2019 г. К 2024 г. система обработала 2,5 млрд транзакций на сумму 17,7 трлн рублей. Также активно используется национальная платежная система «Мир», особенно в странах ЕАЭС.

Преимущества:

- сокращение зависимости от Visa и MasterCard;
- поддержка трансграничных расчетов с Китаем и странами СНГ.

Вызовы:

- ограниченная международная интеграция из-за санкций;
- необходимость расширения использования цифрового рубля.

ЮАР

Основные национальные платежные системы PayShar и MFS Africa дают возможность мгновенных переводов. С помощью Orange Money можно осуществлять переводы и оплачивать счета через мобильный телефон, что особенно важно для регионов со слабой банковской инфраструктурой.

Преимущества:

- рост финансовой инклюзии за счет мобильных платежей;
- поддержка платежей в более чем 35 странах Африки через MFS Africa.

Ограничения:

- необходимость улучшения безопасности и защиты данных;
- высокая конкуренция со стороны международных платежных сервисов.

Криптовалюты как альтернатива SWIFT

Система SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) – глобальная межбанковская сеть, обеспечивающая передачу финансовых сообщений между банками по всему миру. Несмотря на то что SWIFT не осуществляет сами переводы, она играет критически важную роль в международных расчетах [Осмоловец 2018].

Санкции против России, Ирана, Северной Кореи и других стран привели к каскаду отключений банков от системы SWIFT. Притом что SWIFT до санкций был главным способом трансграничных платежей, такого рода ограничения заставили подсанкционные страны активнее погружаться в разработку альтернатив. Криптовалюты стали рассматриваться, в том числе, как альтернативный механизм для международных расчетов, позволяющий обойти ограничения.

Среди причин для рассмотрения криптовалют можно выделить ряд ключевых преимуществ, которые делают их потенциально удобными для обхода традиционных банковских ограничений:

- 1) децентрализация: в отличие от SWIFT криптовалютные сети, такие как Bitcoin, Ethereum и XRP, не подчиняются одному государству или организации. Это делает их устойчивыми к санкционному давлению и снижает риск блокировки операций;
- 2) анонимность: криптовалютные транзакции, в том числе через анонимные монеты (Monero, ZCash), практически невозможно отследить. Западные финансовые институты неизбежно теряют доминирование в сфере платежей;
- 3) скорость платежей и низкие комиссии: транзакции в блокчейне проводятся намного быстрее и с меньшими комиссиями, чем традиционные банковские переводы через SWIFT. Например, перевод в сети Bitcoin занимает в среднем пять-десять минут, а в Ripple (XRP) – менее пяти секунд;
- 4) отсутствие посредников: в отличие от SWIFT не требуется банковских корреспондентов, что делает криптовалютные платежи прямыми и дешевыми;
- 5) доступность: криптовалютные сети не зависят от национальных регуляторов, что позволяет странам с ограниченным доступом к SWIFT поддерживать торговые отношения с партнерами через цифровые активы.

Россия

После введения жестких западных санкций в 2022 г. более 300 российских банков были отключены от SWIFT. В ответ:

- Центральный банк России начал активно разрабатывать цифровой рубль (CBDC) и тестировать его для международных расчетов;
- российские компании начали использовать криптовалюты в торговых расчетах. В частности, обсуждается оплата энергоносителей в Bitcoin и Ethereum;
- в 2023 г. Минфин РФ официально подтвердил, что разрешит использование криптовалют в международных расчетах для обхода финансовых ограничений.

Китай

- несмотря на жесткий контроль над криптовалютой, разрабатывает цифровой юань (e-CNY), который может заменить доллар в международной торговле;
- цифровой юань уже используется в международных транзакциях через CIPS (альтернатива SWIFT);
- китайские компании начали использовать стейблкоины (USDT, USDC) для расчетов с зарубежными партнерами.

Иран

- в 2019 г. криптомайнинг в Иране официально приравнен к промышленности;
- дешевая электроэнергия делает страну особо привлекательной страной для майнинга криптовалют;
- активно используется Bitcoin для торговли, особенно с Китаем, Турцией и Россией.

Таблица 1

Преимущества и недостатки разных видов криптовалют
при обходе санкций

Криптовалюта	Преимущества	Недостатки
Bitcoin (BTC)	Высокая ликвидность, децентрализация	Дорогие и медленные транзакции
Ethereum (ETH)	Смарт-контракты, высокая скорость	Высокие комиссии (Gas fees)
Ripple (XRP)	Мгновенные платежи, низкие комиссии	Регуляторные риски (SEC)
Monero (XMR)	Высокая анонимность	Низкая ликвидность
USDT (Tether)	Привязан к доллару, стабильность	Централизованное управление
Цифровые валюты (CBDC)	Поддержка государства, легальность	Контроль со стороны центробанков

Источник: составлено авторами.

Хотя криптовалюты открывают новые возможности, их использование в международной торговле сталкивается также с жестким регулированием. Так, многие страны ограничивают использование криптовалют (Китай, Индия) или полностью запрещают их. Кроме регулирования, высокая волатильность курса главных криптовалют, как Bitcoin и Ethereum, создает риски для международных расчетов. Но как альтернатива возможно использование стейблкоинов (USDT, DAI) или CBDC. К минусам также можно отнести отсутствие инфраструктуры для работы с криптовалютами.

Регуляторы США и ЕС давят на биржи (Binance), запрещая транзакции с санкционными странами. Есть возможность блокировки адресов, связанных с Россией и Ираном.

Несмотря на все вышесказанное, SWIFT скорее всего еще долгое время будет главным способом трансграничных платежей.

Большинство корпораций и государств используют исключительно традиционные банковские инструменты, а SWIFT вместе с цифровизацией, вероятно, также внедрит CBDC совместимые технологии [Пилипенко 2024].

Цифровые валюты центральных банков (CBDC)

Central Bank Digital Currencies (CBDC) представляют собой цифровые аналоги традиционных национальных валют, выпускаемых и контролируемых государственными финансовыми регуляторами. Они призваны снизить зависимость от традиционных банковских систем, повысить скорость и прозрачность расчетов, а также обеспечить финансовый суверенитет стран [Егоров, Янкина 2021].

В условиях стремительной цифровизации экономики страны БРИКС активно разрабатывают и тестируют собственные CBDC.

Одним из ключевых факторов, способствующих развитию CBDC в странах БРИКС, является необходимость сокращения зависимости от западной финансовой инфраструктуры [Никонова, Казаков 2012]. CBDC потенциально предоставляют государствам прямой контроль над международными расчетами и снижают риски блокировки традиционных банковских каналов.

В отличие от традиционных банковских переводов, которые могут занимать от нескольких часов до нескольких дней, транзакции с использованием CBDC происходят мгновенно и не требуют участия посредников. Также есть эффект значительного снижения транзакционных комиссий. В традиционной банковской системе переводы, особенно международные, сопровождаются высокими сборами за конвертацию валют, межбанковские операции и процессинговые услуги [Василевский, Дружинин 2023]. Использование CBDC сокращает издержки, делая платежи дешевле.

Выводы

Национальные платежные системы стран БРИКС играют ключевую роль в снижении зависимости от западных финансовых механизмов. Однако их интеграция в трансграничные расчеты остается ограниченной из-за политических, технологических и экономических факторов [Усоскин, Белоусова 2010].

Потенциал криптовалют и стейблкоинов в НПС в условиях цифровизации, несмотря на различия в регулировании крипто-

активов, сложно переоценить. Использование цифровых активов и криптовалют может сыграть значительную роль в повышении финансовой независимости стран-участниц.

Криптовалюты, такие как Bitcoin (BTC) и Ethereum (ETH), позволяют обходить традиционные банковские каналы и снижать зависимость от SWIFT. Например, в России и Китае ведутся исследования о возможности использования криптоактивов для международной торговли в условиях санкционного давления. В 2023 г. Центральный банк России подтвердил, что разрешит использование криптовалют в международных расчетах в рамках пилотных программ³.

Индия, в свою очередь, пытается внедрить цифровые рупии (e ₹) внутри страны, а также рассматривает возможность их использования в международных расчетах, что позволит снизить барьеры для торговли между странами БРИКС⁴.

Литература

- Баландин и др. 2023 – *Баландин В.В., Петров А.Ю., Ягафаров А.Р.* Детализация платежа при помощи СБП // Актуальные исследования. 2023. № 48 (178). Ч. I. С. 35–37.
- Битюк, Глизнуца 2024 – *Битюк А.А., Глизнуца М.В.* Перспективы развития трансграничной платежной системы в рамках БРИКС+ с использованием ЦВЦБ // *Economy and Business: Theory and Practice*. 2024. Vol. 5-1 (111). С. 25–29.
- Василевский, Дружинин 2023 – *Василевский И.М., Дружинин Н.Л.* БРИКС как движущая сила изменений в мировой валютно-финансовой системе, направленных на переход к расчетам в национальных валютах // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29. № 11. С. 1307–1315.
- Гришанова 2015 – *Гришанова А.В.* Формирование национальной платежной системы России на основе опыта специализированных платежных систем // *Вестник Томского государственного университета*. 2015. № 395. С. 165–171.
- Егоров, Янкина 2021 – *Егоров Н.А., Янкина И.А.* Основные тенденции развития национальных рынков платежных карт стран БРИКС // *Российский экономический интернет-журнал*. 2021. № 4.
- Никонова, Казаков 2012 – *Никонова Я.И., Казаков В.В.* Механизм финансового обеспечения инновационной деятельности экономических систем // *Вестник Томского государственного университета*. 2012. № 364. С. 127–133.

³ ЦБ России. URL: https://cbr.ru/analytics/nps/sbp/3_2024/ (дата обращения 20 февраля 2025).

⁴ Официальный сайт Платежной системы Индии RuPay. URL: <https://www.rupay.co.in> (дата обращения 20 февраля 2025).

- Осмоловец 2018 – Осмоловец С.С. Инструменты обеспечения финансовой стабильности в региональных экономических союзах (на примере стран Латинской Америки) // Пермский финансовый журнал. 2018. № 2. С. 47–58.
- Пилипенко 2024 – Пилипенко И.В. Проблемы перехода к расчетам в национальных валютах в рамках БРИКС и проект новой расчетной единицы uniclear-брикс-9 // ЭКО. 2024. № 3 (596). С. 52–79.
- Савинский 2024 – Савинский С.П. Платежная система стран БРИКС+ // Проблемы Дальнего Востока. 2024. № 6. С. 60–73.
- Уоскин, Белоусова 2010 – Уоскин В.М., Белоусова В.Ю. Мировые тенденции развития платежных систем // Деньги и кредит. 2010. № 11. С. 39–48.

References

- Balandin, V.V., Petrov, A.Yu. and Yagafarov, A.R. (2023), “Detailing Payment Using the Fast Payment System (FPS)”, *Current Research*, no. 48 (178), part 1, pp. 35–37.
- Bityuk, A.A. and Gliznutsa, M.V. (2024), “Prospects for the development of a cross-border payment system within BRICS+ using CBDC”, *Economy and Business: Theory and Practice*, vol. 5-1 (111), pp. 25–29.
- Egorov, N.A. and Yankina, I.A. (2021), “Main characteristics of the development of national markets for payment cards of the BRICS countries”, *Russian Economic Internet Journal*, no. 4.
- Grishanova, A.V. (2015), “Formation of the National Payment System in Russia Based on the Experience of Specialized Payment Systems”, *Tomsk State University Journal*, no. 395, pp. 165–171.
- Nikonova, Ya.I. and Kazakov, V.V. (2012), “Mechanisms for Financing Innovation Activities in Economic Systems”, *Tomsk State University Journal*, no. 364, pp. 127–133.
- Osmolovets, S.S. (2018), “Tools for Ensuring Financial Stability in Regional Economic Unions (On the Example of Latin America)”, *Scientific Research. Permskii finansovyi zhurnal*, no. 2, pp. 47–58.
- Pilipenko, I.V. (2024), “Problems of Transition to Settlements in National Currencies within BRICS and the Project of a New Unit of Account: Uniclear-BRICS-9”, *ECO*, no. 3 (596). pp. 52–79.
- Savinsky, S.P. (2024), “The Payment System of the BRICS+ countries”, *Far Eastern Studies*, no. 6, pp. 60–73.
- Usoskin, V.M. and Belousova, V.Yu. (2010), “Global trends payment systems’ development”, *Russian Journal of Money and Finance*, no. 11, pp. 39–48.
- Vasilevsky, I.M. and Druzhinin, N.L. (2023), “BRICS as a driving force of changes in the world of monetary and financial system aimed at the transitions to settlements in national currencies”, *Economics and Management*, vol. 29, no. 11, pp. 1307–1315.

Информация об авторах

Евгений В. Васильев, Институт Китая и современной Азии Российской академии наук, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Нахимовский пр., д. 32; vasiliev@iccaras.ru

Александр А. Суханов, Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинский пр., д. 65; aalexсуханov@gmail.com

Елизавета М. Федорова, Институт стран Азии и Африки МГУ, Москва, Россия; 125009, Россия, Москва, ул. Моховая, д. 11, стр. 1; liza.fedorova15032005@gmail.com

Information about the authors

Evgeny V. Vasiliev, Russian Academy of Sciences Institute of China and Contemporary Asia, Moscow, Russia; bld. 32, Nakhimovskii Avenue, Moscow, Russia, 117997; vasiliev@iccaras.ru

Aleksandr A. Sukhanov, Gubkin Russian State University of Oil and Gas, Moscow, Russia; bld. 65, Leninskii Avenue, Moscow, Russia, 119991; alexсухanov@gmail.com

Elizaveta M. Fedorova, Institute of Asian and African Studies, Moscow State University, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 11, Mokhovaya Street, Moscow, Russia, 125009; liza.fedorova15032005@gmail.com

Международные и национальные практики оценки трансфера технологий

Людмила С. Ширяева

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

Москва, Россия, lshiryaeva@hse.ru

Аннотация. В статье рассматриваются международные и национальные практики оценки трансфера технологий. Обозначены основные барьеры в процессе передачи научно-технических знаний, методов, технологий от одной организации к другой с целью их дальнейшего развития и коммерциализации. Проведен анализ существующих подходов и индексов оценки трансфера технологий и инновационной активности университетов: опыт зарубежных (AUTM, EU KTI) и национальных (мониторинг эффективности, «Приоритет-2030») подходов, их сильные и слабые стороны. Существующие метрики фокусируются на отдельных аспектах (патенты, лицензии, стартапы), не учитывают специфику различных дисциплин, а также влияние региональных и институциональных особенностей. Различные методологии затрудняют сравнение между университетами. Обоснована необходимость формирования комплексной системы оценки трансфера технологий, которая будет интегрировать количественные и качественные индикаторы в единую методологию. На основе проведенного анализа сделаны выводы по улучшению процессов трансфера технологий и повышению инновационного потенциала.

Ключевые слова: индекс оценки трансфера технологий, мониторинг эффективности, инновации, коммерциализация

Для цитирования: Ширяева Л.С. Международные и национальные практики оценки трансфера технологий // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 135–150. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-135-150

International and national practices for assessing technology transfer

Lyudmila S. Shiryaeva

National Research University Higher School of Economics

Moscow, Russia, lshiryaeva@hse.ru

Abstract. This article examines international and national practices for assessing technology transfer. It identifies the main barriers to the transfer of scientific and technical knowledge, methods, and technologies from one organization to another for their further development and commercialization. An analysis of existing approaches and indices for assessing technology transfer and university innovation activity is provided, including the experience of international (AUTM, EU KTI) and national (performance monitoring, Priority 2030) approaches, as well as their strengths and weaknesses. Existing metrics focus on specific aspects (patents, licenses, start-ups) and do not take into account the specifics of various disciplines, as well as the influence of regional and institutional characteristics. Different methodologies complicate comparisons between universities. The need for a comprehensive technology transfer assessment system that integrates quantitative and qualitative indicators into a single methodology is substantiated. Based on the analysis, conclusions are drawn for improving technology transfer processes and increasing innovation potential.

Keywords: technology transfer assessment index, performance monitoring, innovation, commercialization

For citation: Shiryaeva, L.S. (2026), “International and national practices for assessing technology transfer”, *Science and art of management*”, no. 1, pp. 135–150, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-135-150

Введение

Трансфер технологий из академической среды в коммерческий сектор представляет собой одну из ключевых проблем в современной науке и инновациях. В процессе передачи научно-технических знаний, методов, технологий от одной организации к другой с целью их дальнейшего развития и коммерциализации существует несколько основных барьеров: различия в организационной культуре академии и бизнеса, отсутствие действенных инструментов сотрудничества, нехватка профильных организаций для оказания поддержки; значительные риски при выходе на рынок, дефицит инвестиций на начальных этапах развития, неясность

коммерческих перспектив; проблемы в сфере защиты прав на интеллектуальную собственность, пробелы в законодательном регулировании, административные барьеры. Успешное решение этой проблемы требует: создания эффективной институциональной среды; развития культуры предпринимательства в академической среде; совершенствования механизмов финансирования; укрепления связей между наукой и промышленностью [Анисимов и др. 2024; Зинов, Федоров 2022; Алексеенко и др. 2011]. В условиях адаптации к быстро меняющимся технологиям и конкуренции за талантливых исследователей необходимо осуществлять цифровизацию процессов трансфера технологий, создавать открытые инновации и краудсорсинг, развивать международное сотрудничество в области НИОКТР [Сотников, Ершова 2024; Abdikeev et al. 2018; Соколов и др. 2018]. Отсутствие единого, комплексного инструмента для измерения потенциала и эффективности этого процесса создает серьезные препятствия для стратегического планирования университетов и государственных органов, объективной оценки результативности инвестиций в НИОКТР, а также для международного сравнения инновационных экосистем. Существующие метрики фокусируются на отдельных аспектах (патенты, лицензии, стартапы), не учитывают специфику различных дисциплин, а также влияние региональных и институциональных особенностей. Различные методологии затрудняют сравнение между университетами. Для измерения потенциала и эффективности трансфера технологий, в том числе для оценки компетенций университетов, актуальна разработка и апробация Всемирного индекса трансфера университетских технологий UWTTI, сведения о котором представлены в работах [Siegel, Wright 2015; Thursby, Kemp 2002; O'Shea et al. 2005].

Эволюция концепций трансфера знаний и технологий

Геополитическая и геоэкономическая ситуация в мире стремительно обостряется, создавая риски и проблемы для развития, безопасности и глобального управления [Сафонова 2025; Ли 2024]. Наука стала полем геополитической борьбы, где страны не только соревнуются за технологическое лидерство, но и ограничивают доступ к критически важным разработкам. В этих условиях Россия и Китай все активнее сотрудничают, особенно после того как западные санкции ограничили доступ России к передовым технологиям. Но на сегодняшний день можно отметить, что Россия сохраняет

свои позиции по ключевым показателям состояния научной сферы: численность персонала, занятого в исследованиях, количество самих исследователей, а также внутренние затраты на разработки. Российский и зарубежный опыт показывает, что высшее образование и наука развиваются намного эффективнее при взаимной интеграции [Meissner et al. 2017]. Российско-китайское партнерство разворачивается в ключевых сферах: энергетика; космос; искусственный интеллект; материаловедение. Сильные стороны Китая: акцент на практическом применении; технологический суверенитет; глобальные инициативы. Это сотрудничество становится все более важным в условиях технологического противостояния между крупными державами и может определить будущее научно-технического развития обеих стран [Cao et al. 2018]. Поэтому необходимо создавать универсальные инструменты оценки эффективности деятельности научной инфраструктуры, понятные на международном уровне.

Эволюция концепций трансфера знаний и технологий (Knowledge and Technology Transfer) прошла через несколько ключевых этапов: от линейных моделей ранних этапов развития (1940–1960-е гг.) через интерактивные подходы (1970–1980-е гг.) и системное мышление (1990-е гг.) к модели тройной спирали (2000-е гг.), парадигме открытых инноваций (2000–2010-е гг.) и современной цифровой трансформации (2010-е гг. – наст. время) [Кох, Шубин 2025]. Цифровая трансформация трансфера знаний представляет собой фундаментальную перестройку всей системы взаимодействия между наукой, бизнесом и обществом. Цифровые технологии способствуют созданию новых возможностей для ускорения инновационных процессов и повышения их эффективности. Ключевые направления этой трансформации включают: виртуализацию исследовательских процессов, которая обеспечивает глобальную доступность научной инфраструктуры и снижает барьеры для международного сотрудничества; интеллектуализацию процессов поиска и анализа, позволяющую автоматизировать сложные аналитические задачи и повысить точность прогнозирования технологических трендов; применение блокчейн-технологий, обеспечивающих защиту и прозрачность интеллектуальной собственности. Вместе с тем процесс цифровой трансформации выявил новые вызовы, связанные с необходимостью обеспечения безопасности данных, преодоления цифрового разрыва и адаптации правовых систем к новым реалиям. Дальнейшее развитие цифровых технологий обещает еще более кардинальные изменения в области трансфера знаний, включая появление автономных исследовательских систем, квантовых вычислений и полностью

интегрированных глобальных инновационных экосистем. Данные преобразования предполагают эволюцию оценочных механизмов в направлении многофакторности: от простых количественных показателей к интегральным индексам с учетом временных задержек, долгосрочных эффектов и качественных параметров технологической трансформации.

Обзор мирового опыта оценки передачи технологий

Обзор мирового опыта оценки передачи технологий и инновационной работы университетов основан на анализе двух главных методологических подходов: набора показателей AUTM (Association of University Technology Managers) и EU KTI (European Knowledge Transfer Indicators)¹ [Ho et al. 2014]. Данные методологии представляют собой наиболее развитые и широко применяемые инструменты измерения эффективности коммерциализации университетских исследований и трансфера знаний. Выбор именно этих двух подходов обусловлен факторами, представленными в табл. 1. Сравнительный анализ данных методологий позволяет выявить ключевые принципы эффективной оценки трансфера технологий, определить лучшие практики и сформулировать рекомендации по совершенствованию российской системы мониторинга инновационной активности университетов.

Если рассматривать современную практику в части развития национальных проектов, то можно выделить проект «Развитие масштабных научных и научно-технологических проектов по приоритетным исследовательским направлениям», входящий в состав «Наука и университеты», в котором имеется порядка 38 Центров, зарегистрированных на сегодня именно по трансферу технологий. Среди законодательных документов можно выделить следующее Постановление, которое включает в себя требования для выделения средств на грантовую поддержку с целью развития этого направления, а также проблемную сферу коммерциализации РИДов для организаций, включая и образовательные учреждения (Постановление Правительства РФ от 16.06.2021 г. № 916).

¹ Campbell A., Cavallade C., Haunold C., Karanikic P., Piccaluga A. Knowledge Transfer Metrics. Towards a European-wide set of harmonised indicators. Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: [https:// Knowledge transfer metrics – Publications Office of the EU](https://knowledge-transfer-metrics-publications-office-of-the-eu). DOI:10.2760/907762, JRC120716

Таблица 1

Основные зарубежные подходы
к оценке инновационной деятельности университетов

Критерии обоснования	AUTM	EU KTI
Географическая репрезентативность	Североамериканская модель трансфера технологий	Разработан Европейской комиссией для оценки трансфера знаний в европейских университетах и исследовательских организациях
Методологическая зрелость	Функционирует более 30 лет, обеспечивая долгосрочную статистику	Разработан на основе лучших европейских практик и научных исследований
Апробация	Обе системы прошли многократную апробацию и усовершенствование	
Комплементарность подходов	Фокусируется на коммерческих результатах трансфера технологий	Охватывает более широкий спектр каналов трансфера знаний
Практическая значимость	Используются для принятия управленческих решений	
	Методологии служат основой для разработки национальных систем оценки	
	Показатели влияют на распределение финансирования и формирование политики в области науки и инноваций	
Ключевые показатели	Количество изобретений и поданных патентных заявок; число выданных лицензий и опционов; доходы от лицензирования; количество стартапов, созданных на базе университетских технологий; инвестиции в исследования и разработки	Исследовательское партнерство с промышленностью; мобильность исследователей; интеллектуальная собственность (патенты, лицензии); спин-офф компании; контрактные исследования и консалтинг; непрерывное образование и профессиональная подготовка

Окончание табл. 1

Критерии обоснования	AUTM	EU KTI
Сильные стороны	Долгосрочная статистика (30+ лет данных); стандартизированная методология сбора данных; высокая репрезентативность (участвуют 300+ организаций); детальная сегментация по отраслям и типам технологий; возможность бенчмаркинга между университетами	Комплексный подход к оценке трансфера знаний; учет различных каналов трансфера технологий; адаптация к европейскому контексту; включение показателей человеческого капитала; внимание к неформальным каналам трансфера
Слабые стороны	Фокус преимущественно на количественных показателях; недостаточное внимание к качественным аспектам инноваций; ограниченность географического охвата (США, Канада); не учитывает социальное воздействие инноваций; акцент на коммерческих результатах может исказить приоритеты	Затруднения в процессе сбора сведений по всем индикаторам; нестыковки в части систем учета; нет стандартизации в части методологии в полном объеме; имеются трудности в сопоставимости с международными стандартами; преобладание самих процессов по отношению к результатам деятельности

Источник: составлено автором.

По данным государственной статистики, грантовая поддержка Центров за 2021–2024 гг. составляла 35–108,5 млн руб. Общий объем государственной поддержки всех центров – свыше 3 млрд руб. Гранты предоставлялись на четырехлетний период по результатам оценки программы Центра. При этом получатель в качестве софинансирования привлекает для реализации проекта не только бюджет, но и внебюджет (не менее 50 % от общего финансирования). В качестве результата по реализации гранта учитывают следующие показатели:

- количество поданных заявок на получение патентов на изобретения;
- количество договоров (договоры на НИР, ОКР и др. от 500 тыс. руб.);
- количество договоров (договоры об отчуждении исключительных прав на РИД от 50 тыс. руб.).

Данные показатели подтверждают большую значимость центров при выявлении и регистрации РИД, коммерциализации интеллектуальной собственности через лицензионные и иные договоры, установлении партнерских отношений с квалифицированными заказчиками для выполнения НИОКР и генерации доходов от договорной деятельности.

В России существует несколько групп методологических подходов к оценке трансфера технологий: государственные подходы и методики, отраслевые методики, специализированные методики. Эти подходы различаются по критериям оценки, временным горизонтам и специфике применения в различных секторах экономики (табл. 2) [Салицкая 2018].

Таблица 2

Методологические подходы
к оценке трансфера технологий

Наименование подхода	Характеристика
Государственные подходы и методики	
Методология Минобрнауки России	Система показателей результативности научных организаций; оценка коммерциализации результатов НИОКР; показатели патентной активности и лицензирования
Подход Роспатента	Оценка патентного портфеля; анализ патентного ландшафта; методики оценки стоимости интеллектуальной собственности
Отраслевые методики	
Подходы государственных корпораций	Методики Росатома (технологические проекты), методики Роскосмоса (космические технологии), подходы Ростеха (промышленные технологии)
Академические подходы	Методики РАН (оценка фундаментальных исследований) Методики НИЦ «Курчатовский институт» (Система оценки технологических платформ)

Окончание табл. 2

Наименование подхода	Характеристика
Специализированные методики	
Финансово-экономические подходы	Методики ВЭБ.РФ для инновационных проектов Подходы «Сколково» к оценке стартапов Система оценки технопарков и инкубаторов
Региональные подходы	Методики региональных центров трансфера технологий Подходы особых экономических зон Системы оценки инновационных кластеров

Источник: составлено автором.

В рамках государственных подходов сформированы национальные критерии оценки трансфера технологий и инновационной деятельности научно-образовательных организаций – Мониторинг эффективности деятельности, Программа «Приоритет-2030» [Жарова, Грибовский 2017]. Для выявления сильных и слабых сторон данных подходов проведена их сравнительная характеристика, результаты которой представлены в табл. 3. Министерство науки и высшего образования РФ с 2025 г. перезапустило программу поддержки вузов «Приоритет-2030». Главным показателем эффективности для участников программы поддержки вузов «Приоритет-2030» с 2025 г. являются такие показатели, как ИТЛ – индекс технологического лидерства, вычисляемый на базе следующих критериев: общее количество средств от НИОКР, объем коммерциализации РИДов, объем НТУ, поступления от инновационных компаний и предприятий. Данные по российским индексам оценки трансфера технологий приведены в табл. 3.

Таблица 3

Российские индексы оценки трансфера технологий
и инновационной активности университетов

Критерий сравнения	Показатели эффективности деятельности среди образовательных учреждений (вузы)	По программе «Приоритет-2030»
Показатели инновационной деятельности	Общая численность магистров и аспирантов / иностранных магистров и аспирантов; доходы от НИОКР (на одного НПР); количество цитирования (на 100 НПР)	Доходы по НИОКР, объем коммерциализации РИДов; объем НТУ; прибыль инновационных предприятий, включая малые
Сильные стороны	Охват всех российских вузов; регулярность проведения; связь с государственным финансированием; повышение эффективности научной деятельности; публичность результатов	Современный подход к оценке университетов; учет специфики различных типов вузов; включение показателей трансфера технологий; повышение эффективности предпринимательской деятельности; универсальность в постановке целей
Слабые стороны	Недостаточная система индикаторов инновационной активности; ориентация на количественные индикаторы; непроработанность передачи технологий; недостаточность или отсутствие оценки коммерциализации; невключение в оценку качества инноваций практикоориентированности и значимости	Новая программа, непробированная; отчасти методологическая непроработанность; ограничения по участию; риски при формализации критериев; недостаточная связь с международными стандартами

Источник: составлено автором.

Если далее рассматривать законодательную базу оценки результативности научных организаций, то, согласно методологии Минобрнауки России, существует регламентация множеством документов (Приказ Минобрнауки от 8 июля 2024 г. № 441, от

25.05.2022 г. № 477, от 08.04.2009 г. № 139, Постановление от 13.05.2021 г. № 729, сама методика оценки результативности деятельности предприятий, которые выполняют НИОКР гражданского назначения). Ключевые разделы этой методологии, включающей систему показателей, представлены в табл. 4.

Таблица 4

Методология
оценки результативности научных предприятий

Система показателей	Критерии мониторинговых показателей коммерциализации НИОКР	Показатели патентной активности
1. Число публикаций в рецензируемых журналах (включая Web of Science, Scopus)	1. Доходы от использования результатов интеллектуальной деятельности	1. Количество поданных и полученных патентов
2. Индекс цитирования и h-индекс исследователей	2. Количество созданных малых инновационных предприятий	2. Доходы от лицензирования
3. Количество защищенных диссертаций	3. Объем внебюджетных средств от коммерческой деятельности	3. Количество действующих лицензионных соглашений
4. Объем привлеченного внебюджетного финансирования	4. Привлечение инвестиций в стартапы	4. Использование объектов интеллектуальной собственности
5. Участие в международных научных проектах	5. ROI (return on investment) научно-технических проектов	–
6. Создание научных школ и направлений	6. Количество созданных малых инновационных предприятий	–
7. Подготовка кадров высшей квалификации	7. Число технологических платформ	–
8. Экспертная оценка научной значимости результатов	8. Создание центров коллективного пользования	–

Источник: составлено автором.

Анализ приведенных показателей позволяет выявить ключевые связи между ними и представить схематично цикл инноваций на рис. 1.



Рис. 1. Схема цикла инноваций

Следует подчеркнуть, что при формировании интегрального индекса важно учитывать составляющие взаимосвязи в процессе коммерциализации научных результатов – создание патентов через заключение лицензионных соглашений и привлечение внебюджетных средств к получению доходов от интеллектуальной деятельности; использование интеллектуальной собственности для создания и развития малых инновационных предприятий.

При этом самым проблемным местом в коммерциализации РИДов являются взаимные связи с индустриальными партнерами. А это звено представляет особую важность, поскольку именно взаимодействие с промышленным сектором экономики становится ключевым вектором практического внедрения результатов исследований и разработок в научно-образовательной среде.

Результаты и выводы

Таким образом для измерения потенциала и эффективности трансфера технологий, в том числе для оценки компетенций университетов при выполнении практикоориентированных научных проектов, повышении прикладной значимости результатов, создании и продвижении на рынок наукоемких продуктов и услуг,

актуальна разработка универсального индекса, учитывающего сильные и слабые стороны критериев оценивания. Комплексная система оценки трансфера технологий позволит преодолеть фундаментальные ограничения существующих статических и одномерных подходов к оценке коммерциализации университетских разработок, предоставляя исследователям и практикам принципиально новый методологический аппарат для понимания и управления процессами трансфера технологий в современных условиях.

Для повышения эффективности деятельности трансферов технологий необходимо создание понятного образовательного вектора развития вузов, который будет комплементарен с индустриальной сферой, а также формирование системной инновационной инфраструктуры как площадки для развития жизненного цикла инновационного предложения и включения в этот процесс студентов. Кроме того, важно введение в сетку образования различных программ и дисциплин, формирующих предпринимательские компетенции и навыки, например, таких как «Проектная деятельность», «Интеллектуальная собственность»; формирование научно-технологического ландшафта образовательных организаций и др.

Литература

- Алексеевко и др. 2011 – Алексеевко В.Б., Сопилко Н.Ю., Журавлева Е.А. Стратегический подход к управлению социально-экономической системой // Управление. 2011. № 7-8 (23-24). С. 4–7.
- Анисимов и др. 2024 – Анисимов А.Ю., Алексахин А.Н., Алексахина С.А., Алехин Е.И. Роль университетов в процессе трансфера технологий // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 55–61.
- Жарова, Грибовский 2017 – Жарова Е.Н., Грибовский А.В. Анализ современного состояния трансфера технологий в России и разработка предложений по повышению его эффективности // Управление наукой и наукометрия. 2017. № 4 (26). С. 5–24.
- Зинов, Федоров 2022 – Зинов В.Г., Федоров И.С. Трансфер технологий из академического в реальный сектор экономики: барьеры и возможные решения // Экономика науки. 2022. № 3-4. С. 156–173.
- Кох, Шубин 2025 – Кох Л.В., Шубин М.А. Генезис развития трансфера технологий // Beneficium. 2025. № 2 (55). С. 94–103.
- Ли 2024 – Ли Ц. «Три глобальные инициативы» Китая в рамках концепции «Сообщества единой судьбы человечества» // Россия в глобальном мире. 2024. Т. 27. Вып. 1. С. 7–23. DOI: 10.48612/rg/RGW.27.1.1

- Салицкая 2018 – *Салицкая Е.А.* Подходы к формированию системы трансфера технологий в России // Управление наукой и наукометрия. 2018. Т. 13. № 4. С. 6–23.
- Сафонова 2025 – *Сафонова Ю.Р.* Государственная политика и институциональные основы технологического суверенитета России в контексте внешнеэкономических ограничений // Прогрессивная экономика. 2025. № 8. С. 234–247.
- Соколов и др. 2018 – *Соколов К.О., Соколова М.И., Живулько С.А.* Инструменты инновационного развития: открытые инновации и краудсорсинг // Управление в современных системах. 2018. № 3 (19). С. 37–41.
- Сотников, Ершова 2024 – *Сотников А.А., Ершова И.Г.* Угрозы и факторы реализации трансфера технологий в национальной инновационной системе // ЕГИ. 2024. № 4 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-i-factory-realizatsii-transfera-tehnologiy-v-natsionalnoy-innovatsionnoy-sisteme>
- Abdikeev et al. 2018 – *Abdikeev N.M., Bogachev Y.S., Trifonov P.V., Sopilko N.Yu.* The calculation of the cost of intangible assets based on intellectual property // International Journal of Civil Engineering and Technology. 2018. Vol. 9. № 7. P. 1737–1748.
- Cao et al. 2018 – *Cao C., Suttmeier R.P., Simon D.F.* China's Innovation Challenge: Overcoming the Middle-Income Trap. Cambridge University Press, 2018. DOI:10.1017/CBO9781316422267
- Ho et al. 2014 – *Ho M.H.C., Liu J.S., Lu W.M. et al.* A new perspective to explore the technology transfer efficiencies in US universities // Journal of Technology Transfer. Vol. 39. No. 2. P. 247–275. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9298-7>
- Meissner et al. 2017 – *Meissner D., Gokhberg L., Sokolov A.* Science, Technology and Innovation Policy for the Future. Springer International Publishing, 2017.
- O'Shea et al. 2005 – *O'Shea R.P., Allen T.J., Chevalier A., Roche F.* Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of US universities // Research Policy. 2005. № 34 (7). P. 994–1009.
- Siegel, Wright 2015 – *Siegel D. S., Wright M.* Academic entrepreneurship: time for a rethink? // British Journal of Management. 2015. № 26 (4). P. 582–595.
- Thursby, Kemp 2002 – *Thursby J.G., Kemp S.* Growth and productive efficiency of university intellectual property licensing // Research Policy. 2002. № 31 (1). P. 109–124.

References

- Abdikeev, N.M., Bogachev, Y.S., Trifonov, P.V. and Sopilko, N.Yu. (2018), “The calculation of the cost of intangible assets based on intellectual property”, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, vol. 9, no. 7, pp. 1737–1748.
- Alekseenko, V.B., Sopilko, N.Yu., and Zhuravleva, E.A. (2011), “Strategic approach of the social-economic system management”, *Upravlenets*, no. 7-8 (23-24), pp. 4–7.

- Anisimov, A.Yu., Aleksakhin, A.N., Aleksakhina, S.A. and Alekhine, E.I. (2024), "The Role of Universities in the Technology Transfer Process", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 5 (64), pp. 55–61.
- Cao, C., Suttmeier, R.P. and Simon, D.F. (2018), *China's Innovation Challenge: Overcoming the Middle-Income Trap*, Cambridge University Press, UK, DOI:10.1017/CBO9781316422267
- Ho, M.Hc., Liu, J.S., Lu, W.M. et al. (2014), "A new perspective to explore the technology transfer efficiencies in US universities", *Journal of Technology Transfer*, vol. 39, no. 2, pp. 247–275, <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9298-7>
- Kokh, L.V., and Shubin, M.A. (2025), "Genesis of the Development of Technology Transfer", *Beneficium*, no. 2 (55), pp. 94–103.
- Li, Ts. (2024), "China's 'Three Global Initiatives' within the Framework of the 'Community of Shared Destiny for Humanity' Concept", *Russia in the Global World*, vol. 27, no. 1, pp. 7–23, DOI: 10.48612/rg/RGW.27.1.1
- Meissner, D., Gokhberg, L. and Sokolov, A. (2017), *Science, Technology and Innovation Policy for the Future. Potentials and Limits of Foresight Studies*, Springer International Publishing.
- O'Shea, R.P., Allen, T.J., Chevalier, A. and Roche, F. (2005), "Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of US universities", *Research Policy*, no. 34 (7), pp. 994–1009.
- Safonova, Yu.R. (2025), "State Policy and Institutional Foundations of Russia's Technological Sovereignty in the Context of Foreign Economic Restrictions", *Progressive Economics*, no. 8, pp. 234–247.
- Salitskaya, E.A. (2018), "Approaches to Creating Technology Transfer System in Russia", *Science Governance and Scientometrics*, vol. 13, no. 4, pp. 6–23.
- Siegel, D.S. and Wright, M. (2015), "Academic entrepreneurship: time for a rethink?", *British Journal of Management*, no. 26 (4), pp. 582–595.
- Sokolov, K.O., Sokolova, M.I. and Zhivulko, S.A. (2018), "Tools of Innovation Development: Open Innovations and Crowsourcing", *Management in Modern Systems*, no. 3 (19), pp. 37–41.
- Sotnikov, A.A., and Ershova, I.G. (2024), "Threats and factors of technology transfer implementation in the national innovation system", *Natural Humanitarian Studies*, no. 4 (54), pp. 238–240.
- Thursby, J.G., and Kemp, S. (2002), "Growth and productive efficiency of university intellectual property licensing", *Research Policy*, no. 31 (1), pp. 109–124.
- Zharova, E.N., and Gribovsky, A.V. (2017), "Analysis of the current state of technology transfer in Russia and development of proposals to improve its effectiveness", *Science Governance and Scientometrics*, no. 4 (26), pp. 5–24.
- Zinov, V.G., and Fedorov, I.S. (2022), "Technology Transfer from the Academic to the Real Sector of the Economy: Barriers and Possible Solutions", *Economics of Science*, no. 3–4, pp. 156–173.

Информация об авторе

Людмила С. Ширяева, кандидат технических наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; 109028, Россия, Москва, Покровский бульвар, д. 11; lshiryaeva@hse.ru

Information about the author

Lyudmila S. Shiryaeva, Cand. of Sci. (Engineering), National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia; bld. 11, Pokrovsky Boulevard, Moscow, Russia, 109028; lshiryaeva@hse.ru

УДК 339(510)

DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-151-167

Роль и место КНР в мировой экономике в условиях деглобализации

Андрей Л. Вон

*Институт Китая и современной Азии РАН
Москва, Россия, andrewvonnvvalt@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматривается роль КНР в мировой экономике в условиях деглобализации. Проанализированы особенности процесса интеграции КНР в мировую торговлю и экономику в период конца XX – начала XXI в. Сделан вывод о ключевых выгодах КНР от процесса глобализации и становления в качестве одной из ведущих торговых держав и экспортера ПИИ. При анализе изменения географии внешней торговли установлено, что, несмотря на снижение торговли с Западными странами и уменьшение потоков взаимных ПИИ, США и страны Европы остаются важными поставщиками технологий и заметными рынками сбыта для китайских компаний. Особое внимание было уделено инициативе «Один пояс – один путь» как механизму трансформации экономических связей в условиях деглобализации и интенсификации торговли со странами Глобального Юга.

Ключевые слова: мировая экономика, КНР, «Один пояс – один путь», глобализация, деглобализация, международная торговля, международные инвестиции, США

Для цитирования: Вон А.Л. Роль и место КНР в мировой экономике в условиях деглобализации // Наука и искусство управления. 2026. № 1. С. 151–167. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-151-167

The role and position of the PRC in the world economy under circumstances of the deglobalization

Andrei L. Von

*Russian Academy of Sciences Institute of China and Contemporary Asia
Moscow, Russia, andrewvonnvvalt@gmail.com*

Abstract. The article examines the role of China in the global economy in the context of deglobalization. The features of the process of China's integration into world trade and economy in the period of the late XX – early XXI cen-

© Вон А.Л., 2026

tury are analyzed. The author concludes key benefits of China achieved during process of globalization and its emergence as one of the leading trading powers and an exporter of FDI. During assesment of the changes in the geography of foreign trade, it was found that despite the decline in trade with Western countries and a decrease in mutual FDI flows, the United States and European countries remain important technology suppliers and significant sales markets for Chinese companies. Great attention was paid to the “One Belt, One Road” initiative as a mechanism for the transformation of economic ties in the context of deglobalization and intensification of trade with the countries of the Global South.

Keywords: world economy, China, “One Belt – One Road”, globalization, deglobalization, international trade, international investments, USA

For citation: Von, A.L. (2026), “The role and position of the PRC in the world economy under circumstances of the deglobalization”, *Science and Art of Management*, no. 1, pp. 151–167, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-1-151-167

Введение

Мировая экономика за последние десятилетия переживает структурные трансформации, которые многие исследователи и международные организации характеризуют как процесс деглобализации, сутью которого являются распад сложившихся глобальных экономических, финансовых и производственных взаимосвязей и интенсификация регионализации. Один из примеров процесса деглобализации – снижение темпов роста мировой экономики по сравнению с ростом глобального ВВП после финансового кризиса 2008–2009 гг. В 1990–2007 гг. объем мировой торговли увеличивался в среднем на 6–7% ежегодно, а после 2012 г. – лишь на 3–4%¹. Параллельно наблюдается рост протекционизма: по оценкам МВФ, количество введенных торговых ограничений в мире увеличилось с менее чем 500 в 2010 г. до более 3000 в 2023 г.² Также усиливается технологическая конкуренция между крупнейшими державами, в частности между

¹ World Trade Statistical Review. 2023 // The WTO. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr_2023_e.htm (дата обращения 10 сентября 2025).

² Cerdeiro D.A., Eugster J., Mano R.C., Muir D., Peiris S.J. Sizing Up the Effects of Technological Decoupling // The IMF. 2021. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2021/English/wpiea2021069-print-pdf.ashx> (дата обращения 10 сентября 2025).

США и КНР³. Среди ведущих трендов деглобализации также необходимо отметить смещение центра роста мировой экономики в сторону стран Азии и интенсификацию экономических связей, в том числе с участием КНР [Herrero 2020].

Китайская Народная Республика, будучи одним из главных бенефициаров предыдущей эпохи глобализации, играет ведущую роль в процессе деглобализации. С одной стороны, Китай глубоко интегрирован в мировое хозяйство и получил огромные выгоды от глобализации – от стремительного роста экспорта до привлечения иностранных инвестиций. С другой стороны, в новых реалиях Китай перестраивает свои внешнеэкономические связи на более региональную и межрегиональную основу, пытаясь снизить уязвимость к разрыву связей с традиционными западными партнерами. В данной статье анализируем роль и место КНР в процессе деглобализации.

Китай как бенефициар глобализации

За последние несколько десятилетий экономика Китая превратилась из периферийной в центральное звено мировой торговли и производства. Вступление КНР во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2001 г. открыло доступ к глобальным рынкам, что привело к резкому росту торговли. Доля Китая в глобальном товарообороте выросла с 3,6% в 2000 г. до 12,3% в 2023 г., превзойдя показатели Евросоюза (11,4%) и США (10,8%)⁴. Степень интеграции в международные торговые и экономические связи также можно проиллюстрировать увеличением соотношения торговли товарами и услугами с 5% в 1970-х гг. до пиковых значений 64% в 2006 г., с последующим снижением до 37% в 2023 г., что связано с переходом от экспортноориентированной модели к модели «двойной циркуляции»⁵, в рамках которой большое значение уделяется развитию внутреннего потребления.

³ US–China Tensions Fragmenting Trade and Investment, IMF Finds // Bloomberg. 08.04.2024. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-04-08/us-china-tensions-fragmenting-trade-and-investment-imf-finds> (дата обращения 10 сентября 2025).

⁴ China's Share of World Trade Reaches 12.3% in 2023 vs. EU at 11.4% and U.S. at 10.8% // Voronoi. 15.01.2025. URL: <https://www.voroiapp.com/trade/-Chinas-Share-of-World-Trade-Reaches-123-in-2023-vs-EU-at-114-and-US-at-108-3684> (дата обращения 10 сентября 2025).

⁵ Trade's share of China's economy is far below its 2006 peak – but still much higher than in the 1970–80s // Our World in Data. 11.07.2025. URL:

По данным Конгресса США, уже к 2013 г. Китай являлся крупнейшим торговым партнером для 130 стран⁶. К 2020-м гг. КНР обошла США по числу стран, для которых она выступает главным рынком сбыта или поставщиком. Например, страны АСЕАН (Ассоциация государств Юго-Восточной Азии) с 2009 г. считают Китай своим крупнейшим торговым партнером, а в 2020 г. и для самого Китая совокупный блок АСЕАН вышел на первое место среди торговых партнеров, обогнав Евросоюз⁷. Эти факты подчеркивают, что глобальная взаимозависимость, сложившаяся в эпоху гиперглобализации (1990–2000-е гг.) [Rodrik 2011], во многом опиралась на расширяющееся участие Китая в международных производственных сетях и торгово-инвестиционных потоках.

Важно отметить, что выгоды от глобализации для Китая проявились не только в торговле, но и в притоке зарубежных инвестиций. В 1990–2000-х гг. страна активно привлекала прямые иностранные инвестиции (ПИИ) [Левченко 2023], становясь мировым лидером по их объему: транснациональные корпорации создавали производственные базы в Китае, что способствовало трансферу технологий и созданию рабочих мест. Позже, по мере укрепления финансовых возможностей, Китай сам стал крупным экспортером капитала. Китайские государственные и частные компании начиная с 2010-х гг. проводили активную инвестиционную экспансию, осуществляя инвестиции в компании и проекты на всех стадиях глобальных производственных цепочек: от добычи ресурсов в развивающихся странах до слияний и поглощений известных брендов и технологических компаний в Европе и США [Rodrik 2011].

Таким образом, в начале XXI в. КНР утвердился в качестве одного из центральных участников мировой торговли и международ-

<https://ourworldindata.org/data-insights/trade-plays-a-much-smaller-role-in-chinas-economy-than-it-did-a-few-decades-ago> (дата обращения 10 сентября 2025).

⁶ China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States // Congressional Research Service. 2019. URL: <https://www.everycrsreport.com/reports/RL33534.html> (дата обращения 10 сентября 2025).

⁷ ASEAN: Economic Community // ASEAN. URL: <https://asean.org/our-communities/economic-community/integration-with-global-economy/overview/> (дата обращения 10 сентября 2025); China, ASEAN complete negotiations on upgraded free trade deal // The Reuters. 21.05.2025. URL: <https://www.reuters.com/markets/emerging/china-asean-complete-negotiations-free-trade-area-30-2025-05-21/> (дата обращения 10 сентября 2025).

ного движения капитала. В процессе глобализации Китай получил значительные выгоды от притока иностранных инвестиций, технологического трансфера и расширения экспортных возможностей.

Новые реалии: от глобальных связей к региональной переориентации

Торговые противоречия с США, введение санкционных ограничений, пандемия COVID-19, а также усиление технологической и геополитической конкуренции создали риски для устойчивости прежней модели участия КНР в глобальных торговых и производственных взаимосвязях, основанной на доступе к западным рынкам и технологиям. В этих условиях китайская экономика начала постепенную структурную переориентацию [Крутов, Потапов 2024], направленную на снижение внешних уязвимостей: расширение торгово-инвестиционных связей с азиатскими, африканскими и латиноамериканскими странами, развитие внутренних источников технологического роста и стимулирование региональных форм сотрудничества.

География внешней торговли в этом контексте претерпела заметные изменения. Если в 2000-х гг. главными рынками сбыта были США и Европейский союз, то в течение 2010-х гг. заметно выросла доля стран Азии, Африки и Латинской Америки. Данные китайской таможни свидетельствуют о том, что в 2023 г. почти половина – 46,6% – всего внешнеторгового оборота Китая пришлось на страны, участвующие в инициативе «Один пояс – один путь» (ОПОП), т. е. на развивающиеся экономики Евразии, Африки и Латинской Америки⁸. В частности, АСЕАН стала главным торговым партнером Китая в 2020 г., сместив Евросоюз⁹. На момент I квартала 2025 г. совокупный товарооборот с десятью странами Юго-Восточной Азии достиг 234 млрд долл. США, превысив торговлю Китая с ЕС и США¹⁰.

Одновременно с этим центральной тенденцией деглобализации [Тарасов 2024] стал процесс «декаплинга» (decoupling)

⁸ China's trade with BRI countries booms in 2023 // NewsSina. 13.01.2024. URL: <https://news.sina.com.cn/zx/gj/2024-01-15/doc-inacqzec5320527.shtml> (дата обращения 10 сентября 2025).

⁹ ASEAN becomes China's largest trading partner in 2020, with 7% growth // Global Times. 14.01.2021. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202101/1212785.shtml> (дата обращения 10 сентября 2025).

¹⁰ China, ASEAN complete negotiations on upgraded free trade deal...

экономик Китая и США, что выражается в падении их двусторонней торговли и разрыве устоявшихся промышленных связей. По оценкам аналитиков, из-за торговой войны доля китайских товаров в общем объеме американского импорта снизилась с 2017 по 2024 г. на 8 п.п. – до 13,4%. Если в 2018 г. на Китай приходилось около половины импорта США из стран Юго-Восточной и Южной Азии с низкими производственными издержками, то к 2024 г. – лишь около одной трети (более подробно данные представлены на рис. 1). При этом часть сокращения прямых поставок Китая в США компенсируется за счет косвенного экспорта: значительная доля продукции, поступающей в США из стран Юго-Восточной Азии, производится с использованием китайских промежуточных компонентов и сборочных мощностей, что сохраняет участие Китая в региональных цепочках добавленной стоимости¹¹.

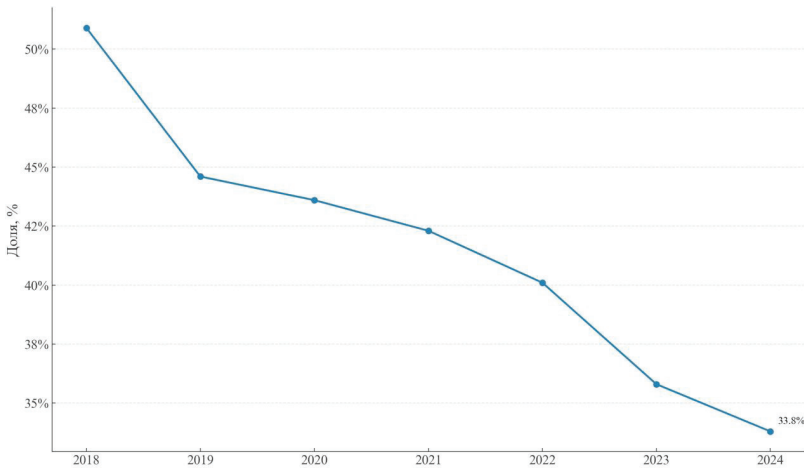


Рис. 1. Доля Китая в импорте США из стран Азии с 2018 по 2024 г.

Источник: составлено автором на основе данных International Trade Administration¹²

¹¹ Measuring the US and China's conscious decoupling // The Reuters. 16.10.2023. URL: <https://www.reuters.com/breakingviews/measuring-us-china-conscious-decoupling-2023-11-16/> (дата обращения 10 сентября 2025).

¹² International Trade Administration U.S. Department of Commerce. URL: <https://www.trade.gov/trade-data-analysis> (дата обращения 21 сентября 2025).

Схожие изменения наблюдаются в изменении географии экспорта прямых иностранных инвестиций КНР: в период 2008–2015 гг. Китай активно наращивал прямые инвестиции за рубеж, покупая активы в сырьевом секторе стран Африки, Латинской Америки, Австралии, а также технологии в западных странах. Это идет в фарватере государственной политики “Go Global”, идейным продолжателем которой стала инициатива, которая предполагала масштабное финансирование инфраструктурных проектов за пределами Китая. К 2016 г. объем исходящих прямых инвестиций из Китая достиг рекордных уровней, однако их быстрый рост сопровождался повышением рисков для внутренней финансовой стабильности. Отток капитала выражался в масштабном выведении средств за рубеж, часто в непрофильные или низкодоходные активы, что усилило давление на курс юаня и привело к сокращению валютных резервов. В ответ китайские власти в 2017 г. ввели ограничения на трансграничные инвестиции с целью направить капитал в стратегические отрасли и инфраструктурные проекты в рамках инициативы «Один пояс – один путь»¹³.

Начиная с 2018–2020 гг. наблюдается изменение географической структуры китайских прямых инвестиций за рубеж, обусловленное усилением ограничений в развитых странах по соображениям национальной безопасности и контроля за технологиями. В результате увеличилась доля капиталовложений, направляемых в страны – участницы инициативы «Один пояс – один путь» и другие развивающиеся экономики. Например, к 2023 г. Африка стала крупнейшим получателем китайских проектов и инвестиций в рамках ОПОП, обогнав Ближний Восток.

Несмотря на пандемию и общее снижение объема мировых ПИИ, китайская инвестиционная активность за рубежом остается значительной: совокупный объем соглашений по инвестициям и строительству в рамках ОПОП в 2023 г. вырос до 92,4 млрд долл. США по сравнению с 74,5 млрд долл. США в 2022 г.¹⁴ Причем доля прямых инвестиций достигла рекордных 52% от этой суммы, что говорит об усилении долгосрочного присутствия китайского бизнеса за рубежом. За 10 лет реализации инициативы «Один пояс –

¹³ World Investment Report 2017 // The UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2017_en.pdf (дата обращения 10 сентября 2025).

¹⁴ China Belt and Road Initiative (BRI) Investment Report 2023 // Green Finance and Development Center. 2023. URL: <https://greenfdc.org/china-belt-and-road-initiative-bri-investment-report-2023/> (дата обращения 10 сентября 2025).

один путь» накопленный объем сделок превысил 1 трлн долл. США, охватывая 150 стран-партнеров¹⁵. В условиях деглобализации Китай трансформирует характер своего участия в мировой экономике, формируя сеть экономических связей, основанных преимущественно на взаимодействии с развивающимися странами и государствами Глобального Юга, где он выступает одним из ведущих инвесторов и торговых партнеров.

В то же время приток прямых инвестиций из США и стран Европейского союза в китайскую экономику сокращается под воздействием нарастающей геополитической неопределенности и ухудшения делового климата. По данным Rhodium Group, годовой приток американских ПИИ в Китай в 2022 г. упал до 8 млрд долл. США, что соответствует уровню 2004 г.¹⁶ Одновременно наблюдается сокращение объема китайских инвестиций в США: совокупный объем накопленных вложений в американскую экономику снизился до 44 млрд долл. США в 2023 г. С 2020 г. ежегодный чистый поток капитала из Китая в США имеет отрицательное значение, что отражает преобладание вывода средств из американских активов над новыми вложениями. Одновременно наблюдается снижение доли китайских активов в портфелях глобальных институциональных инвесторов. Если в 2015 г. мировые инвестиционные фонды держали в среднем 3,1% активов в китайских акциях, то к сентябрю 2023 г. – лишь около 1,7%¹⁷. Это отражает настороженность иностранного капитала в отношении китайского рынка в связи с санкционными рисками и политической неопределенностью. Крупные транснациональные банки, сохраняющие присутствие в Китае, указывают на наличие планов по сокращению операций в случае ухудшения внешних условий¹⁸.

В то же время полного экономического разобщения между Китаем и развитыми странами пока не наблюдается. Американские и европейские корпорации, много лет работавшие в КНР, сохраняют значительное присутствие, особенно ориентируясь на китайский внутренний рынок¹⁹. При этом крупные транснациональные корпо-

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Measuring the US and China's conscious decoupling...

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Wall Street's China Plans in Tatters After Years of Setbacks // The Bloomberg. 16.02.2025. URL: <https://www.bloomberg.com/news/features/2025-02-16/from-jpmorgan-to-citi-banks-are-rethinking-china-as-trump-ramps-up-tensions> (дата обращения 10 сентября 2025).

¹⁹ Apple's Stock-Market Performance Is Increasingly Made in China // The Bloomberg. 13.02.2025. URL: <https://www.bloomberg.com/news/artic>

рации, включая Apple и Tesla, в последние годы проводят политику диверсификации цепочек поставок, перенося часть производства в другие страны Азии. Этот процесс обусловлен как стремлением снизить зависимость от производственных рисков внутри Китая, так и реакцией на усиливающееся геополитическое давление и тарифные ограничения. В результате корпоративная взаимозависимость между Китаем и западными компаниями сокращается медленнее, чем финансовая, однако тенденция к повышенной осторожности и распределению рисков становится все более выраженной.

Уязвимость Китая: зависимость от западных рынков и технологий

Несмотря на прогресс в перенастройке внешнеэкономических связей, Китай остается уязвимым в ряде аспектов, сложившихся за годы глобализации. Прежде всего это зависимость от развитых стран как потребителей высокотехнологичной продукции и поставщиков ключевых технологий [Черников 2024]. Несмотря на снижение доли США во внешней торговле КНР, экспорт Китая в 2022 г. составил 536 млрд долл. США²⁰. По оценке Bloomberg, экспорт в США равняется около 3% китайского ВВП, тогда как два десятилетия назад этот показатель достигал 7%²¹. Хотя снижение зависимости от внешнего спроса со стороны США и Европейского союза представляет собой положительную тенденцию в контексте повышения устойчивости экономики, даже умеренное сокращение экспортных поставок на эти рынки способно привести к заметным потерям ВВП и создать краткосрочные макроэкономические риски для Китая. Ситуация 2018–2019 гг. показала уязвимость: ответные тарифы в ходе торговой войны привели к падению некоторых статей экспорта, нарушили привычные цепочки добавленной стоимости [Супян 2019]. В то же время процесс переориентации экспортного спроса оказался постепенным: лишь часть китайской продукции смогла найти устойчивые

les/2025-02-13/apple-s-stock-market-performance-is-increasingly-made-in-china (дата обращения 10 сентября 2025).

²⁰ Measuring the US and China's conscious decoupling...

²¹ China Came Ready for This Trade Fight, and the US Has a Lot to Learn // The Bloomberg. 13.08.2025. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-08-13/china-was-ready-for-this-trade-fight-and-the-us-has-a-lot-to-learn> (дата обращения 10 сентября 2025).

альтернативные рынки сбыта. В результате Китай сохраняет заинтересованность в поддержании экономических связей с развитыми странами и последовательно выступает против политики экономического разъединения. В то же время в ряде развитых экономик усиливаются настроения, направленные на снижение зависимости от Китая, что обусловлено соображениями национальной безопасности, стремлением диверсифицировать цепочки поставок и минимизировать уязвимость к внешнеполитическим рискам [Сопилко и др. 2025]. Политика “de-risking”, проводимая Европейским союзом, а также американские экспортные и технологические ограничения формируют для Китая долгосрочные риски в сфере внешней торговли.

Вопрос технологической зависимости Китая приобретает еще более существенное значение: страна остается в значительной степени зависимой от импорта передовых технологий, включая полупроводниковые изделия, высокоточное промышленное оборудование и программное обеспечение. Исторически ключевыми поставщиками технологий для Китая были США, Япония, Южная Корея, Тайвань, государства Европы (Германия, Нидерланды и др.). Несмотря на значительные инвестиции в развитие национальных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, Китай по-прежнему не достиг полной технологической автономии по ряду критически важных направлений, таких как производство литографического оборудования, авиационных двигателей и высокопроизводительных полупроводниковых компонентов. Ограничения, введенные США в 2018–2023 гг. (включая запрет на поставку передовых микросхем и оборудования для их производства), продемонстрировали сохраняющуюся уязвимость китайской экономики в области высоких технологий. В ответ Пекин развернул масштабную кампанию по замещению импортных технологий: расходы государства и госкомпаний на закупку отечественного оборудования и софта резко выросли. Только в 2022 г. Китай потратил около 1,4 трлн юаней (≈ 190 млрд долл. США) на замену иностранного аппаратного и программного обеспечения отечественными аналогами, что на 16% больше, чем годом ранее. После 2022 г. количество госзакупок технологий для перехода на национальные решения удвоилось²². Параллельно сохраняется уязвимость Китая к ограничению западного технологического

²² China rushes to swap Western tech with domestic options as U.S. cracks down // The Reuters. 26.10.2023. URL: <https://www.reuters.com/technology/china-rushes-swap-western-tech-with-domestic-options-us-cracks-down-2023-10-26/> (дата обращения 10 сентября 2025).

трансфера, обусловленная не только санкционными мерами, но и сокращением притока квалифицированных специалистов и ограничением обмена научно-техническими знаниями. США и союзники ограничивают сотрудничество в ряде научно-технических областей, усиливают контроль за обменом данными, студенческими обменами и т. д.

В итоге Китай входит в период деглобализации с очевидными структурными уязвимостями, доставшимися от эпохи глубокой интеграции. Экономика КНР все еще опирается на внешний спрос и на доступ к зарубежным технологиям [Потапов, Крутов 2025]. Разрыв или существенное ослабление экономических связей с западными странами могло бы оказать значительное негативное влияние на темпы экономического роста и процесс технологической модернизации Китая. В этих условиях формируется двойственная стратегия экономической политики КНР: с одной стороны, снижение зависимости от внешних факторов за счет развития внутреннего рынка, стимулирования импортозамещения и диверсификации торгово-инвестиционных партнеров; с другой – сохранение участия в международных институтах и поддержание диалога с развитыми странами в целях предотвращения полной изоляции и сохранения открытости китайской экономики для внешнего сотрудничества. Пекин последовательно выступает против односторонних санкций и мер экономического давления, подчеркивая, что политика экономического разъединения не способствует устойчивому развитию мировой экономики. Одновременно китайское руководство заявляет о намерении расширять доступ иностранных инвесторов на внутренний рынок и укреплять институциональные гарантии открытости национальной экономики²³.

*«Один пояс – один путь»:
альтернатива глобализации по-китайски*

Китайская инициатива «Один пояс – один путь» стала во многом ответом на вызовы и ограниченности традиционной глобализации. Если прежняя модель глобализации была в значительной степени ориентирована на трансатлантическое сотрудничество и либерализацию под эгидой институтов, созданных

²³ China strongly opposes U.S. proposed rule to restrict investment in China: spokesperson // Xinhua. 24.06.2024. URL: <https://english.news.cn/20240624/9f0b59cb7ee14185b3e585649d315e27/c.html> (дата обращения 10 сентября 2025).

Западом (ВТО, МВФ и пр.), то ОПОП предлагает иную парадигму трансрегиональной интеграции. Это сеть двухсторонних и многосторонних проектов – инфраструктурных, инвестиционных, торговых, связывающих Китай с десятками стран Азии, Европы, Африки, Ближнего Востока и Латинской Америки. За прошедшее десятилетие ОПОП охватила 150 стран и позволила направить более 1 трлн долл. США на развитие транспортных коридоров, энергетики, коммуникаций и промышленности вдоль новых «шелковых путей» [Потапов 2024].

В условиях деглобализации инициатива ОПОП выполняет для Китая сразу несколько стратегических задач:

- *диверсификация рынков и источников ресурсов.* Формирование инфраструктурных коридоров: железнодорожных, портовых и трубопроводных – в Евразии и бассейне Индийского океана способствует расширению доступа китайских товаров на зарубежные рынки, а также укреплению продовольственной и энергетической безопасности страны за счет прямых поставок из государств-поставщиков. Реализация этих проектов позволяет снизить зависимость Китая от ограниченного числа морских маршрутов и логистических цепочек с участием Западных стран;
- *формирование экономических блоков вне Запада.* Через инициативу «Один пояс – один путь» Китай формирует альтернативную модель экономической интеграции, основанную преимущественно на укреплении взаимосвязей между развивающимися и формирующимися экономиками. Торговля КНР со странами – участниками инициативы демонстрирует устойчивый опережающий рост и уже составляет почти половину совокупного внешнеторгового оборота страны²⁴. Параллельно Китай активно продвигает участие в региональных торговых соглашениях: в 2022 г. вступило в силу Соглашение о всеобъемлющем региональном экономическом партнерстве (ВРЭП), крупнейшей в мире зоне свободной торговли, объединяющей КНР и 14 стран Азиатско-Тихоокеанского региона. На начало 2024 г. Китай имел 21 соглашение о свободной торговле, охватывающее 28 стран и регионов. Развитие этих соглашений и инициатив направлено на диверсификацию внешнеэкономических связей и частичную

²⁴ China's Free Trade Agreements // The PRC Ministry of Commerce. URL: https://fta.mofcom.gov.cn/english/fta_qianshu.shtml (дата обращения 10 сентября 2025).

- компенсацию ограничений, возникающих в торгово-экономических отношениях с США и Европейским союзом²⁵;
- *финансовое и инвестиционное влияние.* В рамках ОПОП Китай предоставляет кредиты и инвестиции странам, часто недоступным для западного капитала, тем самым расширяя международную роль юаня и создавая новые финансовые институты (Азиатский банк инфраструктурных инвестиций, Фонд Шелкового пути). В 2023 г., несмотря на общемировое снижение притока прямых иностранных инвестиций, потоки ПИИ из Китая в развивающиеся страны показали рост, в то время как совокупный приток ПИИ в развивающиеся страны сократился на 9%, до 841 млрд долл. США²⁶. Это свидетельствует о возрастании роли Китая как одного из ключевых источников инвестиций для стран Глобального Юга, частично компенсирующего снижение притока капитала из развитых экономик;
 - *политическое измерение.* Инициатива «Один пояс – один путь» представляет собой не только экономический, но и геополитический проект. Продвигая модель взаимовыгодного сотрудничества, Китай одновременно укрепляет политические связи с государствами-участниками и формирует имидж одного из лидеров развивающегося мира. На форуме в честь 10-летнего юбилея ОПОП в Пекин прибыло свыше 130 стран, в том числе из Азии, Африки, Латинской Америки²⁷. В то же время участие западных государств было ограниченным, что отражает растущую поляризацию глобальных интеграционных процессов. В официальных выступлениях китайское руководство обозначило инициативу как долгосрочную модель международного сотрудничества, альтернативную односторонним и протекционистским подходам.

²⁵ China has signed 23 FTAs with partners on five continents: MOF-COM // The Global Times. 09.01.2025. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202501/1326585.shtml> (дата обращения 10 сентября 2025).

²⁶ Foreign direct investment in developing economies fell 9% in 2023 // The UNCTAD. 22.01.2024. URL: <https://unctad.org/news/foreign-direct-investment-developing-economies-fell-9-2023> (дата обращения 10 сентября 2025).

²⁷ China's Xi warns West against economic 'decoupling' // The Aljazeera. 18.10.2023. URL: <https://www.aljazeera.com/news/2023/10/18/chinas-xi-urges-west-against-decoupling-at-belt-and-road-forum> (дата обращения 10 сентября 2025).

Инициатива «Один пояс – один путь» стала для Китая одним из ключевых инструментов адаптации к изменяющимся условиям мировой экономики. На фоне усиливающихся тенденций к фрагментации глобальных цепочек поставок Пекин продвигает собственную модель реглобализации – более регионализированную и сетевую по структуре, но сохраняющую взаимозависимость с широким кругом партнеров. Вместо универсальных механизмов либерализации, характерных для ВТО, Китай развивает систему двусторонних и многосторонних соглашений, основанных на инфраструктурных проектах, кредитных линиях и инвестиционном сотрудничестве. Создается новая форма международной экономической интеграции, в рамках которой Китай выступает в качестве одного из центральных координирующих участников.

Заключение

Современные процессы деглобализации представляют собой не отказ от мировой взаимозависимости, а ее структурную трансформацию. Опыт Китая свидетельствует о перераспределении и переосмыслении существующих форм международных экономических связей. КНР, будучи одним из главных выгодоприобретателей эпохи классической глобализации, столкнулась с вызовами: торговыми барьерами, санкциями, пандемией, которые вынуждают ее искать новые модели развития. Роль Китая в мировой экономике сохраняет ключевое значение, однако характер его участия в глобальных процессах постепенно трансформируется. Китай пытается создавать новые международные экономические союзы – через ОПОП, ВРЭП, БРИКС и другие платформы, тем самым предлагая альтернативный вектор реглобализации.

Для мировой экономической системы это свидетельствует о формировании многополярной структуры международных связей. По оценкам международных организаций, утверждения о «конце глобализации» представляются преувеличенными: объем мировой торговли товарами продолжает демонстрировать положительную динамику, хотя и с более умеренными темпами роста, при сохранении высокой степени взаимозависимости между национальными экономиками²⁸. Скорее, современные процессы свидетельствуют о

²⁸ Global growth is expected to decline and downside risks to intensify as major policy shifts unfold // The IMF. 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025> (дата обращения 10 сентября 2025).

формировании блоковой структуры мировой экономики, при которой ослабление экономических связей между Китаем и западными странами сопровождается укреплением взаимодействия Китая со странами Глобального Юга, в том числе КНР превращается в один из ключевых центров экономической интеграции в Восточной и Юго-Восточной Азии.

Для Китая ключевым вызовом остается эффективность стратегии «двойной циркуляции», направленной на сочетание стимулирования внутреннего спроса с расширением внешнеэкономических связей на новых направлениях. Вопрос заключается в том, в какой мере внутренний рынок и партнеры в Азии смогут компенсировать возможное снижение экономических отношений с США и Европейским союзом, а также насколько успешно страна сможет снизить критическую технологическую зависимость? Несмотря на положительные результаты – рост торговли с государствами АСЕАН и прогресс в отдельных высокотехнологичных отраслях, сохраняются значительные структурные и внешние риски. В то же время западные государства оценивают возможные последствия сокращения взаимодействия с Китаем, учитывая зависимость от его производственных мощностей и емкого потребительского рынка. Вероятнее всего, мировая экономика будет развиваться по сценарию частичной реструктуризации, а не полного разрыва. Вместо масштабного декаплинга можно ожидать постепенного перераспределения глобальных производственных и торговых цепочек, при котором Китай укрепит связи с развивающимися экономиками, тогда как взаимодействие с западными странами приобретет более избирательный и конкурентный характер.

Литература

- Крутов, Потапов 2024 – *Крутов Н.А., Потапов Д.А.* Анализ динамики ВВП и факторов роста экономики КНР для выявления сценария роста в 2025 году // Научные записки молодых исследователей. 2024. Т. 12. № 4. С. 5–14. EDN IEQSVB
- Левченко 2023 – *Левченко Т.А.* Инвестиционная политика Китая: основные особенности и приоритеты // Фундаментальные исследования. 2023. № 7. С. 39–44. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43479>. DOI: <https://doi.org/10.17513/fr.43479>
- Потапов 2024 – *Потапов Д.А.* Влияние ПИИ и инфраструктурных проектов в рамках инициативы «Один пояс – один путь» на уровень торгового сотрудничества между КНР и АСЕАН // Наука и искусство управления / Вестник

- Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 133–143. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-133-143
- Потапов, Крутов 2025 – *Потапов Д.А., Крутов Н.А.* Анализ создания «национального чемпиона» в сфере производства полупроводников в КНР в XXI в. // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 3. С. 94–115. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-94-115
- Сопилко и др. 2025 – *Сопилко Н.Ю., Чавыкина М.А., Сопилко Е.К.* Функционирование цепочек добавленной стоимости как основной характеристики современной производственной модели // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 11. № 9 (162). С. 73–82. DOI: 10.36871/ек.ур.р.г.2025.09.11.009
- Супян 2019 – *Супян В.Б.* Американско-китайские торгово-экономические отношения: причины кризиса и его перспективы // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. № 9. С. 24–32.
- Тарасов 2024 – *Тарасов А.Г.* Деглобализация: новая тенденция или новое название? // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2024. Т. 20. № 3. С. 58–68.
- Черников 2024 – *Черников А.В.* Реализация политики технологического суверенитета в Китае // Международная торговля и торговая политика. 2024. № 10 (2). С. 5–15. DOI: 10.21686/2410-7395-2024-2-5-15
- Herrero 2020 – *Herrero A.G.* From globalization to deglobalization: Zooming into trade // LAS CLAVES DE LA GLOBALIZACIÓN 4.0. 2020. URL: <https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp-content/uploads/2020/02/Globalization-desglobalization.pdf>
- Rodrik 2011 – *Rodrik D.* The globalization paradox: Democracy and the future of the world economy. Oxford University Press, 2011.

References

- Chernikov, A.V. (2024), “Implementation of the policy of technological sovereignty in China”, *International Trade and Trade Policy*, no. 10 (2), pp. 5–15, DOI: 10.21686/2410-7395-2024-2-5-15
- Herrero, A.G. (2020), “From globalization to deglobalization: Zooming into trade”, *LAS CLAVES DE LA GLOBALIZACIÓN 4.0*. URL: <https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp-content/uploads/2020/02/Globalization-desglobalization.pdf>
- Krutov, N.A. and Potapov, D.A. (2024), “Analysis of GDP dynamics and progress factors of the China’s economy to outline its growth scenario in 2025”, *Scientific notes of young researchers*, no. 12 (4), pp. 5–14.
- Levchenko, T.A. (2023), “China’s Investment Policy: Main features and priorities”, *Fundamental Research*, no. 7, pp. 39–44.

- Potapov, D.A. (2024), "Influence of the FDI and infrastructure projects on the mutual trade cooperation between the PRC and the ASEAN", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 133–143, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-133-143
- Potapov, D.A. and Krutov, N.A. (2025) "The experience of the PRC in establishment of the 'national champion' company – producer of the semiconductors in the 21st century", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 94–115, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-94-115
- Rodrik, D. (2011), *The globalization paradox: Democracy and the future of the world economy*, Oxford University Press, UK.
- Sopilko, N.Yu., Chavykina, M.A. and Sopilko, E.K. (2025), "Functioning of value chains as the main characteristics of a modern production model", *Economics and Management: Problems, solutions*, vol. 11, no. 9 (162), pp. 73–82, DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.11.009
- Supyan, V.B. (2019), "US-China trade relations: causes of crisis and prospects", *Russian Foreign Economic Bulletin*, no. 9, pp. 24–32.
- Tarasov, A.G. (2024), "Cooperation of the GCC countries with Asian partners in the field of renewable energy", *Geopolitics and Ecogeodynamics of Regions*, vol. 20, no. 3, pp. 58–68.

Информация об авторе

Андрей Л. Вон, аспирант, Институт Китая и современной Азии РАН, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Нахимовский пр., д. 32; andrewvonnvalt@gmail.com

Information about the author

Andrei L. Von, postgraduate student, Russian Academy of Sciences Institute of China and Contemporary Asia, Moscow, Russia; bld. 32, Nakhimovskii Avenue, Moscow, Russia, 117997; andrewvonnvalt@gmail.com

Научный журнал
Наука и искусство управления
№ 1
2026

Оформление обложки
М.Е. Заболотникова

Корректор
Т.Ю. Журавлева

Компьютерная верстка
Н.В. Москвина

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 № ФС77-24415 от 19 мая 2006 г.
Периодичность 4 раза в год

Подписано в печать 01.04.2026

Выход в свет 08.04.2026

Формат 60 × 90^{1/16}

Уч.-изд. л. 10,0. Усл. печ. л. 10,5

Тираж 1050 экз. Свободная цена

Заказ № 2340

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