

ISSN 2782-2222

Наука и искусство управления /
Вестник Института экономики, управления и права
Российского государственного гуманитарного
университета

Научный журнал

Science and Art of Management /
Bulletin of the Institute of Economics, Management
and Law of the Russian State University
for the Humanities

Academic Journal

Основан в 2006 г.
Founded in 2006

1
2025

Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics,
Management and Law of the Russian State University for the Humanities
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 / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities” 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: bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047

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

E-mail: ynic2010@mail.ru

Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Научный журнал «Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета» 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

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: unis2010@mail.ru

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

Editor-in-chief

N.I. Arkhipova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

Editorial Board

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

N.V. Orchimmikova, Dr. of Sci. (Economics), 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

O.L. Sedova, Cand. of Sci. (Engineering), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

P.I. Tolmachev, Dr. of Sci. (Economics), professor, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

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

A.M. Minchenkova, PhD, Bernard O'Higgins University, Santiago, Chile

V.N. Nezamaikin, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

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

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

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

A.B. Il'in, 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

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

Редакционная коллегия

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

Н.В. Овчинникова, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

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

О.Л. Седова, кандидат технических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

П.И. Толмачев, доктор экономических наук, профессор, Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Российская Федерация

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

А.М. Мишченкова, PhD, исследователь, Университет Бернарда О'Хиггинса, Сантьяго, Чили

В.Н. Незамайкин, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

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

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

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

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

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

Содержание

Современные аспекты управления

- Мигмер Б. Китинов*
Применение искусственного интеллекта в сфере финансов 10
- Михаил Б. Зумая*
Кадровый консалтинг в XXI веке 24

Приоритеты национального развития

- Ольга Л. Седова, Сергей А. Уколов*
Перспективы привлечения иностранной рабочей силы
на российский рынок труда 37
- Ирина Н. Бухтерева, Ангелина Б. Гребенкина*
Современные проблемы отраслевой экономики в России 52
- Людвиг А. Минасян*
Источники кадрового обеспечения IT-компаний
в условиях острого дефицита на отечественном рынке труда 66
- Андрей А. Варущенко*
Инновационное предпринимательство: подходы к определению
и инфраструктура поддержки в Российской Федерации
в современных условиях 83

Россия и мир: управление, экономика, право

- Андрей Б. Ильин, Глеб Г. Чибисов*
Государственное регулирование антидопинговой деятельности
в спорте 99
- Дарья И. Кольцова*
Концепция управления стоимостью фирмы в системе
корпоративного управления в условиях многополярного мира 114

**Проблемы управления: экономические, правовые,
социальные и психологические**

Никита А. Ушаков

Особенности антикризисного управления организациями
в условиях турбулентного экономического развития 129

Управление развитием бизнеса

Александр Ю. Моисеев

Цифровая трансформация и новые вызовы
в управлении цифровыми технологиями
в банковском секторе экономики 145

Contents

Modern aspects of management

- Migmer B. Kitinov*
Application of artificial intelligence in finance based
on international experience 10
- Mikhail B. Zumaya*
HR consulting in the 21st century 24

National development priorities

- Ol'ga L. Sedova, Sergey A. Ukolov*
Prospects for attracting foreign labour to the Russian market 37
- Irina N. Bukhtereva, Angelina B. Grebenkina*
Modern issues of the sectoral economy in Russia 52
- Lyudvig A. Minasyan*
Sources of staffing for IT companies in case of shortage
in the Russian labor market 66
- Andrei A. Varushchenko*
Innovative entrepreneurship. Approaches to definition and support
infrastructure in the Russian Federation in modern conditions 83

Russia and the world. Management, economy, law

- Andrei B. Il'in, Gleb G. Chibisov*
State regulation of anti-doping activities in sport 99
- Dar'ya I. Kol'tsova*
The Concept of Firm Value Management in the System
of Corporate Governance in a Multipolar World 114

**Governance challenges. Economic, legal, social
and psychological aspects**

Nikita A. Ushakov

Features of anti-crisis management of organizations in conditions of turbulent economic development	129
--	-----

Business development management

Aleksandr Yu. Moiseev

Digital transformation and new challenges in managing digital technologies in the banking sector of the economy	145
--	-----

Современные аспекты управления

УДК 336:004.8

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-10-23

Применение искусственного интеллекта в сфере финансов на основе анализа международного опыта

Мигмер Б. Китинов

*Институт востоковедения Российской академии наук
Москва, Россия, kitinovmig@gmail.com*

Аннотация. Внедрение систем искусственного интеллекта в финансовую сферу вносит революционные изменения в способы анализа, представления информации и управления ею. Машинное обучение – разновидность искусственного интеллекта, которая позволяет ему автономно обучаться и совершенствоваться. В отличие от методов традиционного «жесткого» программирования, машинное обучение использует нейронные сети и глубокое обучение для работы с большими объемами данных для выявления закономерностей и аномалий.

Гипотеза работы состоит в том, что для финансовой сферы характерны собственные способы применения ИИ, опирающиеся на наиболее распространенные, но отличающиеся от них варианты.

Целью настоящей работы является систематизация способов применения моделей искусственного интеллекта в финансовых учреждениях в разрезе структурных подразделений. Применение искусственного интеллекта позволяет финансовым учреждениям создавать модели, направленные на решение конкретных проблем в условиях постоянно обновляющейся информационной среды.

В соответствии с поставленной целью, в данной работе рассматриваются следующие аспекты: общее описание задач, решаемых ИИ, преимущества и недостатки применения ИИ; характеристика распространенности систем искусственного интеллекта в финансовой сфере; характеристика области применения искусственного интеллекта в финансовой сфере.

Для выполнения работы автор использовал методы синтеза информации, анализа источников, классификации, сравнительного анализа.

Ключевые слова: искусственный интеллект, финансы, машинное обучение, автоматизация, управление рисками, управление портфелем ценных бумаг

© Китинов М.Б., 2025

Для цитирования: Китинов М.Б. Применение искусственного интеллекта в сфере финансов на основе анализа международного опыта // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 10–23. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-10-23

Application of artificial intelligence in finance based on international experience

Migmer B. Kitinov

*Russian Academy of Sciences Institute of Oriental Studies
Moscow, Russia, kitinovmig@gmail.com*

Abstract. The introduction of artificial intelligence systems in the financial industry is introducing revolutionary changes in the way information is analyzed, presented and managed. Machine learning is a type of artificial intelligence that allows it to learn and improve autonomously. Unlike traditional hard programming techniques, machine learning uses neural networks and deep learning to work with large amounts of data to identify patterns and anomalies. The hypothesis of the study is that the financial sphere is characterized by its own methods of applying AI, relying on the most common ones, but differing from them. The purpose of the work is to systematize the ways of using artificial intelligence models in financial institutions in the context of structural divisions. The use of artificial intelligence allows financial institutions to create models aimed at solving specific issues in a constantly updated information environment.

In accordance with the objective, the paper addresses the following tasks: a general description of the tasks solved by AI and the advantages and disadvantages of AI application; characterization of the prevalence of artificial intelligence systems in the financial sphere; characterization of the areas of application of artificial intelligence in the financial sphere.

To complete the work, the author used methods of information synthesis, source analysis, classification, and comparative analysis methods.

Keywords: artificial intelligence, finance, machine learning, automation, risk management, portfolio management

For citation: Kitinov, M.B. (2025), “Application of artificial intelligence in finance based on international experience”, *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. 10–23, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-10-23

Введение

Искусственным интеллектом называют комплекс программ, разработанных с целью воспроизведения навыков, присущих человеку. Развитие систем искусственного интеллекта проделало большой путь, начиная с работы 1950 г. Алана Тьюринга «Компьютерные машины и разум», в которой автор поставил вопрос о способности компьютера эмулировать человеческий разум. Возможно, одним из первых признанных доказательств способности компьютера превзойти человеческие возможности стала победа созданного IBM суперкомпьютера Deep Blue над Гарри Каспаровым в шахматной партии 1997 г. С тех пор искусственный интеллект проделал значительный путь к успеху. Важным этапом развития систем искусственного интеллекта стало усовершенствование концепции машинного обучения, моделирующего работу нейросетей в различных областях взаимодействия с информацией.

Машинное обучение позволяет системам искусственного интеллекта совершенствоваться автономно – на больших объемах данных такие модели способны решать конкретные проблемы и со временем самостоятельно повышать свою производительность.

Развитие применения искусственного интеллекта и машинного обучения в финансах стало возможным благодаря двум ключевым факторам.

Во-первых, это резкий рост количества данных больших объемов. Организации финансовой сферы и в целом финансовые подразделения получили возможность в автоматическом режиме анализировать рыночные данные, переписку с клиентами, их действия, покупки, состояние баланса. Во-вторых, это развитие технологической инфраструктуры. Современные компьютерные системы позволяют финансовым организациям быстро и с разумной стоимостью создавать системы искусственного интеллекта и эффективно их масштабировать.

В последнее время популярность применения искусственного интеллекта значительно выросла, в том числе благодаря появлению ChatGPT, а также иных чат-ботов, используемых в области обслуживания клиентов. Преимуществом таких систем является высокая скорость обработки больших массивов данных, намного превосходящая человеческие возможности и способствующая быстрому и эффективному решению разнообразных клиентских запросов.

Общее описание задач, решаемых ИИ, и преимуществ и недостатков применения ИИ

В рамках настоящего раздела автор выделит ключевые задачи, которые могут быть решены системами искусственного интеллекта (не только в контексте финансов), опишет преимущества применения искусственного интеллекта, а также охарактеризует ключевые риски, связанные с применением ИИ.

Искусственный интеллект широко используется как альтернатива традиционным методам статистического анализа, таким как кластерный анализ, прогнозирование на основе временных рядов и т. д., что составляет наибольшую долю его применения в экономике [Петрунин 2024]. Наиболее широко распространенными бытовыми способами применения ИИ (не только в финансовой сфере) являются распознавание речи, перевод контента, быстрая обработка документов, определение изображений, ведение диалога. Генеративные ИИ (в том числе ChatGPT) способны осуществлять общение с пользователем, генерировать и синтезировать информацию. Искусственный интеллект полезен в автоматизации рутинных повторяющихся задач [Воронова, Яковлева 2024]. На основе обработанных данных искусственный интеллект способен формировать выводы. В частности, искусственный интеллект полезен в обнаружении закономерностей и аномалий в данных. ИИ также используется в решении задач по предиктивному моделированию на основе имеющихся больших данных. Способность нахождения аномалий поможет с поиском ошибок в данных, особенно в тех, которые вводились вручную.

Ключевым преимуществом применения систем искусственного интеллекта является высокая скорость выполнения операций, дающая возможность оптимизировать расходы, а также способность к самообучению [Саламова и др. 2023]. Кроме того, искусственный интеллект может масштабироваться, что позволяет с минимальными затратами повышать его производительность. Автоматизация процессов с помощью ИИ помогает сократить вероятность ошибок. В целом, решение любой указанной выше задачи посредством ИИ позволяет сократить расходы за счет минимизации количества ручных операций и предотвращения последствий человеческих ошибок. ИИ менее требователен к качеству поступающих данных, чем отличается в положительную сторону от традиционных методов прогнозирования, требующих более ограниченного и постоянного набора входящей информации. Модели ИИ способны оперативно составить статистику по информационному фону данных, что особенно полезно при анализе новостей или отзывов клиентов.

Тем не менее отметим высокие риски, связанные с применением искусственного интеллекта. Ошибки или неправильная реализация могут способствовать усилению экономического неравенства, дискриминации групп потребителей, ухудшению репутации организации, а также представлять угрозу целостности финансовой системы. Проблема усугубляется непрозрачностью искусственного интеллекта и сложностью в обнаружении допущенных ошибок¹. Академические исследователи поддерживают опасения, что новые технологии сократят рабочие места и углубят неравенство [Мионов и др. 2024]. Тем не менее необходимо отметить, что технологические инновации в долгосрочной перспективе обеспечивают рост занятости, а текущее сокращение рабочих мест в результате автоматизации компенсируется формированием новых профессий и созданием новых рабочих мест [Щербаков 2024].

Распространенность систем искусственного интеллекта в финансовой сфере

В данном разделе автор опишет текущую распространенность использования ИИ в сфере финансов, а также приведет примеры применения ИИ.

Внедрение современных технологий становится не опцией, а потребностью для финансовых компаний, сталкивающихся с усиливающимся давлением со стороны более инновационных конкурентов. Ранее ключевой интонацией на рынке финансовых услуг было внедрение ERP систем (enterprise resource planning), позволявших автоматизировать различные рутинные процессы и вести крупные базы данных; позднее фокус сместился в стороны более общих EMS систем (enterprise managing system). Несмотря на все преимущества, недостатками данных систем являлись дорогостоящие и длительные циклы обновления, существенное замедление работы на фоне роста объема данных и необходимость поддерживать высокие технические компетенции у всех пользователей системы. Внедрение систем искусственного интеллекта, сохраняя все плюсы предыдущих поколений автоматизации, позволяет преодолеть присущие им недостатки. Тем не менее отметим, что на

¹ Artificial Intelligence Risk Management Framework / National Institute of Standards and Technology. 2023. URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/standarty-i-sertifikatsiya-ii/2023_perevod_sistema_upravleniya_riskami_iskusstvennogo_intellekta_air_mf_1_0_nist/ (дата обращения 2 декабря 2024).

сегодняшний день искусственный интеллект, несмотря на весь потенциал, применяется только в ряде ограниченных ниш и зачастую еще не способен заменить развивавшиеся десятилетиями специализированные программы для решения отдельных задач. В целом применение искусственного интеллекта в финансах находится на начальных этапах и во многом ограничено жесткими правилами регулирования финансовых организаций [Mullin 2024].

Текущий масштаб развития применения искусственного интеллекта оставляет обширное поле для дискуссии. По данным Forbes, 70% финансовых компаний уже используют машинное обучение для составления прогнозов по денежным потокам, оценки кредитных рейтингов и выявления случаев мошенничества². Напротив, опрос McKinsey & Co от 2019 г. показал, что только 36% компаний, предоставляющих финансовые услуги, внедрили ИИ для автоматизации процессов бэк-офиса, 32% развернули чат-боты с ИИ для обслуживания клиентов и 25% использовали ИИ для обнаружения мошенничества или оценки кредитоспособности [Biswas et al. 2020]. Исследование Cornerstone Advisors также показало низкий уровень внедрения в 2024 г.: 32% для автоматизации процессов и 35% для чат-ботов [Shevlin 2024].

В прогнозе Workday отмечается, что к 2030 г. 71% работников финансовой сферы будет применять искусственный интеллект, несмотря на то, что на текущий момент эта доля составляет 26%³.

Важно отметить, что молодые потребители часто предпочитают цифровой банкинг. Фактически, 78% миллениалов не пойдут в банк, если есть цифровая альтернатива⁴. Использование ИИ в обслуживании потребителей способно сформировать конкурентный перевес. Внедрение искусственного интеллекта также станет преимуществом компании на рынке труда для привлечения и удержания сотрудников, таким же, каким сегодня является предоставление современной и удобной техники и программного обеспечения.

² *Columbus L.* The State of AI Adoption In Financial Services. Forbes. 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2020/10/31/the-state-of-ai-adoption-in-financial-services/> (дата обращения 2 декабря 2024).

³ Workday. Artificial intelligence in finance: here's what to know. 2023. URL: <https://www.workday.com/en-us/pages/what-is-ai-in-finance.html> (дата обращения 2 декабря 2024).

⁴ The paypers. 78% of millennials want mobile options when picking a bank –2014. URL: <https://thepayers.com/mobile-payments/78-of-millennials-want-mobile-options-when-picking-a-bank-report--754875> (дата обращения 2 декабря 2024).

Примером внедрения ИИ в финансах является чат-бот Eno от Capital One, который способен обрабатывать клиентские запросы, оплачивать счета и сообщать о попытках мошенничества [Бедненко 2023]. Чат-бот «Эрика» от Bank of America был выпущен в 2018 г., и по состоянию на середину 2019 г. Эрика смогла понять почти 500 тыс. вариантов вопросов. Тем не менее многие банки с осторожностью относятся к внедрению чат-ботов из-за потенциального недовольства клиентов автоматизированными услугами. JPMorgan Chase использует ИИ для обнаружения мошенничества. Поискковая система на базе искусственного интеллекта Alphasense предлагает финансовым компаниям услуги по обработке сообщений и новостей для выявления тенденций и изменений на рынках.

Согласно отчету Autonomous NEXT, потенциал эффекта от внедрения ИИ в финансовых корпорациях оценивается в 22% сокращения операционных расходов к 2030 г.⁵

Характеристика области применения искусственного интеллекта в финансовой сфере

В данном разделе автор охарактеризует конкретные проявления применения ИИ в финансовой сфере в разрезе структурных подразделений.

Во внедрении ИИ в финансовую сферу заинтересовано множество сторон: аудиторы, ИТ-директора/технические директора, клиенты, разработчики, специалисты по этике, руководители, юридические группы и группы управления рисками, обеспечивающие разумное и соответствующее требованиям использование⁶. Применение ИИ для решения традиционно трудоемких задач имеет важное значение для модернизации индустрии финансовых услуг.

Упомянутые выше в статье общие способы применения ИИ находят особое отражение в контексте решения финансовых задач. Отдельные вопросы могут регулироваться в рамках любого бизнеса, другие присущи только финансовым организациям. Автор выделяет следующие направления применения искусственного интеллекта, основываясь на соответствующих подразделениях (отметим, что в рамках конкретного подразделения служба может называться по-другому):

⁵ OECD Business and Finance Outlook / OECD. 2021.

⁶ Finio M., Downie A. What is AI in finance? IBM –2023. URL: <https://www.ibm.com/topics/artificial-intelligence-finance> (дата обращения 2 декабря 2024).

- в Департаменте бухгалтерии;
- в Департаменте корпоративных финансов;
- в ИТ-департаменте (обеспечении кибербезопасности);
- в Департаменте обслуживания потребителей;
- в Департаменте трейдинга и управления портфелем;
- в Департаменте комплаенс (противодействие незаконным действиям);
- в Департаменте кредитной оценки потребителей.

Департамент бухгалтерии. Минимизация человеческих ошибок имеет первостепенное значение для бухгалтеров из-за значительных последствий допускаемых неточностей. Большое количество документов, требующих обработки, является классическим примером задачи, эффективно решаемой ИИ. Применение ИИ позволяет автоматизировать ручные финансовые операции, например массово сканировать документы, исправлять в них ошибки, определять их приоритетность и разделять задачи, решения которых требуют участия человека, между специалистами. Способность ИИ быстро находить аномалии важна при составлении годовых отчетов, так как их проверка связана со значительными трудозатратами.

Департамент корпоративных финансов. В области корпоративных финансов применение ИИ позволяет оперативно составлять прогнозы на основе имеющихся данных. Алгоритмы искусственного интеллекта способны обнаруживать тренды в режиме онлайн. К примеру, ИИ может сигнализировать менеджменту компании о начале расхождений фактических данных с плановыми. Также системы ИИ полезны при составлении прогнозов на основе непрерывно поступающих данных.

ИТ-департамент. Потребители хотят быть уверены в том, что банки и финансовые учреждения хранят их деньги и личную информацию в безопасности, и искусственный интеллект способен помочь в решении этой задачи. Например, до 95% нарушений безопасности в области облачных технологий вызваны человеческими ошибками. Искусственный интеллект может повысить кибербезопасность компании за счет нахождения несоответствий или необычной активности. Отметим, что фактическая принадлежность службы кибербезопасности может быть реализована в различных структурах, не обязательно в ИТ-департаменте. Это связано с пограничным характером киберрисков.

Департамент обслуживания потребителей. Посредством чат-ботов компании могут предоставлять своим клиентам быстрое решение их задач и вопросов, некоторые модели способны сортировать клиентские отзывы, отслеживая общий информационный

фон. При этом чат-боты с ИИ положительно отличаются от традиционных чат-ботов, имеющих негибкую структуру, программирование которых является трудоемкой задачей. ИИ позволяет предоставлять в круглосуточном режиме персонализированные услуги потребителю и осуществлять подбор наиболее подходящих для решения его задач и удовлетворения его потребностей [Пальчунов, Якобсон 2024]. Чат-боты и виртуальные помощники уменьшают необходимость тратить время на телефонные звонки в ожидании разговора со службой поддержки клиентов. Кроме того, ИИ полезен в определении голосовых сообщений и при идентификации клиента, например, посредством распознавания лица. Банки также используют искусственный интеллект для анализа моделей поведения клиентов и их клиентского пути, что позволяет автоматически выполнять их сегментацию в целях осуществления целевого маркетинга и улучшения качества обслуживания и взаимодействия с клиентами.

Департамент трейдинга и управления портфелем. В области трейдинга и управления портфелем ИИ способен самостоятельно формировать торговые стратегии на основе анализа рыночных трендов в онлайн-режиме и проводить сделки быстрее, чем это делает человек, что особенно проявляется в стратегиях высокочастотного трейдинга. При использовании в целях управления рисками инструменты ИИ позволяют трейдерам отслеживать уровень принятого риска и корректировать позиции или выходить из них в зависимости от заранее поставленных целей или параметров окружающей среды. Проведение сделок с помощью ИИ дает возможность минимизировать торговые комиссии и эффективно распределять сделки между брокерами. Трейдеры смогут выполнять крупные торговые операции, оказывая при этом минимальное влияние на рынок, динамически управляя размером и продолжительностью торговых приказов в зависимости от рыночных условий. Использование таких методов может быть полезным также для маркет-мейкеров, поскольку позволяет улучшить управление пулом хранящихся инструментов, а также проводить анализ рыночных настроений, определяя текущие темы, тенденции, закономерности в данных и торговых сигналах с учетом взаимосвязей между различными классами активов и географическими территориями. Помимо торговых стратегий, ИИ эффективен в создании стратегий по распределению портфеля активов.

Департамент комплаенс. ИИ способен идентифицировать связанные с операциями риски, находить подозрительные операции и обеспечивать комплаенс. К примеру, модели искусственного интеллекта эффективны при применении для обнаружения

мошеннических транзакций по кредитным картам [Афанасьева, Евлоева 2023]. До недавнего времени банки полагались на традиционные системы мониторинга транзакций по борьбе с отмыванием денег (AML), которые способны производить большое количество ложных срабатываний [Fritz-Morgenthal et al. 2022]. В условиях постоянно меняющихся моделей мошенничества системы искусственного интеллекта позволяют повысить эффективность процессов мониторинга, т. е. использовать упреждающий подход, при котором ИИ применяется для предотвращения мошенничества, в отличие от традиционного реактивного подхода к его обнаружению. ИИ помогает банкам соблюдать требования по предотвращению отмывания денег и финансирования терроризма. Например, компании Socure, Symphony AyasdiAI и Feedzai известны своими разработками систем на основе искусственного интеллекта для улучшения идентификации личности и мониторинга транзакций, а также возможности банков по обнаружению и предотвращению незаконной деятельности. Помимо мониторинга, применение ИИ позволяет автоматизировать составление отчетности в области безопасности.

Департамент кредитной оценки потребителей. В области управления рисками, помимо кибербезопасности и обеспечения комплаенс, применение ИИ способно облегчить управление кредитными рисками. Основным преимуществом ИИ перед традиционными моделями скоринга является способность использовать больше источников информации для принятия решений, однако банкам следует быть осторожными с точки зрения законности поиска и применения той или иной информации о клиенте. Финансовые учреждения все чаще применяют модели искусственного интеллекта для улучшения процессов оценки кредитоспособности, в первую очередь для розничных кредитных продуктов, таких как кредитные карты и автокредиты. Традиционные модели кредитной оценки основаны на простой формуле расчета кредитного рейтинга ограниченного набора показателей, например, таких как существующая задолженность и кредитная история. Напротив, модели ИИ позволяют проводить глубокий анализ большого объема данных, количественных и качественных, например, ИИ может исследовать активность в социальных сетях. Таким образом, модели кредитного скоринга, основанные на данных большого объема и искусственном интеллекте, позволяют анализировать кредитоспособность клиентов с ограниченной кредитной историей или недостаточным залогом, что потенциально может способствовать большей финансовой инклюзивности. Системы на основе искусственного интеллекта

также могут помочь разобраться в степени взаимосвязи между заемщиками, что позволит лучше управлять рисками кредитных портфелей. В результате можно отметить, что участники рынка движутся в сторону кредитования, основанного на знаниях, а не на экспертных суждениях. Это помогает отделять высокорисковых клиентов и минимизировать ошибочную невыдачу кредита кредитоспособным клиентам [Okwechime 2023].

Важно отметить, что в настоящей статье автор отметил ключевые современные области применения ИИ в финансовой сфере, но полный их набор может быть шире, что потребует дальнейших исследований по этой теме.

Заключение

Внедрение систем искусственного интеллекта – важный шаг к повышению эффективности в финансовой отрасли. Применение новых технологий позволяет повысить качество оказываемых услуг, управления рисками и снизить ошибки в рутинных операциях. Способность быстро анализировать огромные объемы данных без ошибок помогает финансовым учреждениям оптимизировать инвестиционные стратегии, выявлять новые рыночные возможности и отслеживать рыночные тенденции.

Развитие искусственного интеллекта прошло длинный путь от программ для игры в шахматы до современных генеративных языковых моделей. Ключевыми свойствами искусственного интеллекта являются высокая скорость анализа данных больших объемов, минимизация ошибок при их обработке и способность к масштабированию. На механическом уровне такие системы позволяют компаниям быстро находить взаимосвязи и аномалии в данных, идентифицировать и выделять сигналы со скоростью, недоступной человеку. Применение искусственного интеллекта дает возможность автоматизировать рутинные задачи и помогает бизнесу увеличивать прибыль и улучшать качество обслуживания клиентов, становясь важным элементом конкурентного преимущества.

Искусственный интеллект находит широкое применение в финансовой сфере. Основным мотивом применения искусственного интеллекта является повышение эффективности операций (в том числе дающее возможность реализации новых функций) и сокращение операционных расходов (в том числе на покрытие последствий операционных ошибок). Автоматизация рутинных задач высвобождает человеческие ресурсы, что способствует повышению производительности труда.

В бухгалтерии ИИ полезен благодаря возможности анализа большого количества документов и сокращению вероятности ошибок. Помимо этого, в отношении корпоративных финансов ИИ облегчает задачи прогнозирования. Возможности по онлайн-мониторингу способствуют росту кибербезопасности финансовых организаций. Персонализация финансовых услуг повышает удовлетворенность клиентов. Анализ семантики текстов и других данных помогает финансовым учреждениям понять эмоциональный фон клиентской базы и новостей. Возможности ИИ по обнаружению аномалий важны для определения мошеннических действий. Прогнозное моделирование находит свое применение в областях формирования финансовых стратегий и стратегий инвестирования, а также оценки кредитоспособности заемщиков. Искусственный интеллект способен в автоматическом или полуавтоматическом режиме формировать необходимую отчетность с соблюдением нормативных стандартов и бизнес-этики. Механизмы искусственного интеллекта повышают доступность финансовых услуг за счет увеличения возможности обслуживания клиентов с недостаточной кредитной историей.

Финансовые учреждения, использующие эти технологии, обладают значительным конкурентным преимуществом. Поскольку искусственный интеллект и машинное обучение продолжают развиваться, их применение в финансовой сфере, несомненно, будет расширяться.

Литература

- Афанасьева, Евлоева 2023 – *Афанасьева Л.В., Евлоева А.Б.* Изучение опыта применения цифровых технологий в финансовой сфере в целях обеспечения экономической безопасности в России и за рубежом // Национальная безопасность / nota bene. 2023. № 2. С. 36–47.
- Бедненко 2023 – *Бедненко Ф.А.* Использование искусственного интеллекта в финансовом менеджменте организации для улучшения управления финансами // Экономика строительства. 2023. № 8. С. 43–46.
- Воронова, Яковлева 2024 – *Воронова Н.С., Яковлева Д.Д.* Технологии искусственного интеллекта и deertech в управлении финансами // Системный анализ в проектировании и управлении: Сб. науч. трудов XXVII Междунар. науч.-практ. конф.: В 2 ч. Ч. 1. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. С. 417–424.
- Миронов и др. 2024 – *Миронов В.В., Кузнецов А.О., Коновалова Л.Д.* Об оценке эффектов цифровизации по видам экономической деятельности на основе новых отраслевых показателей // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 1 (62). С. 143–170.

- Пальчунов, Якобсон 2024 – *Пальчунов Д.Е., Якобсон А.А.* Разработка интеллектуального помощника для подбора товаров в процессе диалога с пользователем // Бизнес-информатика. 2024. № 1 (18). С. 7–21.
- Петрунин 2024 – *Петрунин Ю.Ю.* Искусственные нейронные сети в экономике: математический инструмент, модель или методология? // Вестник Московского университета. Серия 6 «Экономика». 2024. № 4. С. 92–113.
- Щербаков 2024 – *Щербаков Г.А.* Искусственный интеллект: дихотомия развития технологии // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15. № 2. С. 228–247.
- Biswas et al. 2020 – *Biswas S., Carson B., Chung V., Singh Sh., Thomas R.* AI bank of the future: Can banks meet the AI challenge? // McKinsey and Company. 2020. September.
- Fritz-Morgenthal et al. 2022 – *Fritz-Morgenthal S., Hein B., Papenbrock J.* Financial Risk Management and Explainable, Trustworthy, Responsible AI // *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2022. Vol. 5. DOI: 10.3389/frai.2022.779799.
- Mullin 2023 – *Mullin J.* Artificial Intelligence and Bank Supervision // *Econ focus*. 2023. № 2. P. 8–11.
- Okwechime 2023 – *Okwechime J.* How Artificial Intelligence is Transforming the Financial Services Industry // Deloitte. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/ng/en/docs/services/risk-advisory/2023/ng-how-artificial-intelligence-is-transforming-the-financial-services-industry.pdf>
- Shevlin 2024 – *Shevlin R.* What's Going On In Banking // Cornerstone Advisors. 2024. URL: https://www.crnstone.com/hubfs/WGOIB%202024/2024-Whats-Going-On-In-Banking_Cornerstone-Advisors.pdf (дата обращения 1 ноября 2023).

References

- Afanasyeva, L.V. and Evloeva, A.B. (2023), “The experience of using digital technologies in the financial sector in order to ensure economic security in Russia and abroad”, *National Security*, no. 2, pp. 36–47.
- Bednenko, F.A (2023), “The use of artificial intelligence in the financial management of an organization to improve financial management”, *Construction Economics*, no. 8, pp. 43–46.
- Biswas, S., Carson, B., Chung ,V., Singh, Sh. and Thomas R. (2020), “AI bank of the future: Can banks meet the AI challenge?”, *McKinsey and Company*. September.
- Fritz-Morgenthal, S., Hein, B. and Papenbrock, J. (2022), “Financial Risk Management and Explainable, Trustworthy, Responsible AI”, *Frontiers in Artificial Intelligence*, vol. 5, DOI: 10.3389/frai.2022.779799
- Mironov, V.V., Kuznetsov. A.O. and Konovalova, L.D. (2024), “On the sectoral effects of digitalization based on new indicators by type of economic activity”, *Journal of the New Economic Association*, no. 1 (62), pp. 143–170.

- Mullin, J. (2023), "Artificial Intelligence and Bank Supervision", *Econ focus*, no. 2, pp. 8–11, DOI: 10.17323/2587-814X.2024.1.7.21.
- Okwechime, J. (2023), How Artificial Intelligence is Transforming the Financial Services Industry, available at: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/ng/en/docs/services/risk-advisory/2023/ng-how-artificial-Intelligence-is-Transforming-the-Financial-Services-Industry.pdf> (Accessed 1 November 2023).
- Palchunov D.E., Yakobson A.A. (2024), "Development of an intelligent assistant for selection of goods in the process of dialogue with the user", *Business Informatics*, no. 1 (18), pp. 7–21, DOI: 10.17323/2587-814X.2024.1.7.21.
- Petrinin, Yu.Yu. (2024), "Artificial neural networks in economics: mathematical tool, model or methodology?", *Lomonosov Economics Journal*, no. 59 (4), pp. 92–113, <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-4-5>.
- Salamova, A.A., Fedorovskaya, I.E. and Vasiliev, I.I. (2023), "The Role of Artificial Intelligence in Finance", *Financial Markets and Banks*, no. 1, pp. 63–68.
- Shcherbakov G.A. (2024), "Artificial Intelligence: the dichotomy of technology development", *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*, no. 15 (2), pp. 228–247.
- Shevlin, R. (2024), "What's Going On In Banking", *Cornerstone Advisors*, available at: https://www.crnstone.com/hubfs/WGOIB%202024/2024-Whats-Going-On-In-Banking_Cornerstone-Advisors.pdf (Accessed 1 November 2023).
- Voronova, N.S. and Yakovleva, D.D. (2024), "Artificial intelligence technology and deeptech in financial management", *Sistemnyi analiz v proektirovanii i upravlenii: Sb. nauch. trudov XXVII Mezhdunar. nauch.-praktich. konf.: V 2 ch. Ch. 1*. [Systems Analysis in Design and Management. Collection of scientific papers of the XXVII International Scientific and Practical Conference: In 2 parts, part 1], Saint Petersburg, Russia, pp. 417–424.

Информация об авторе

Мигмер Б. Китинов, аспирант, Институт востоковедения Российской академии наук, Москва, Россия; 107031, Москва, ул. Рождественка, д. 12; ORCID: 0009-0006-9077-9899, kitinovmig@gmail.com

Information about the author

Migmer B. Kitinov, postgraduate student, Russian Academy of Sciences Institute of Oriental Studies, Moscow, Russia; bld. 12, Rozhdestvenka Street, Moscow, Russia, 107031; ORCID: 0009-0006-9077-9899, kitinovmig@gmail.com

УДК 331.108.2

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-24-36

Кадровый консалтинг в XXI веке

Михаил Б. Зумая

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

Аннотация. Человеческий потенциал в XXI в. стал одним из ключевых факторов, определяющих успех компаний и государств. В условиях современной экономики, основанной на знаниях и инновациях, значимость сотрудников, их креативность и способность генерировать идеи, только возрастает. Влияние глобальных потрясений, таких как пандемия COVID-19 и сложная геополитическая нестабильность, создало новые вызовы для бизнеса, включая релокацию и отток специалистов, удержание ключевых кадров и дефицит на рынке труда. Для успешного преодоления этих вызовов компании вынуждены внедрять комплексные стратегии, ориентированные на развитие сотрудников, укрепление корпоративной культуры и использование современных технологий, включая цифровизацию HR-процессов. В этом процессе HR-консультанты играют решающую роль, помогая бизнесу адаптироваться к изменениям, внедрять инновационные модели управления и создавать конкурентные преимущества. История консалтинга как отрасли охватывает столетия, отражая переход от научной организации труда к современным подходам, интегрирующим аналитику данных, устойчивое развитие и цифровую трансформацию. Эволюция консалтинга демонстрирует его важность для бизнеса, особенно в эпоху ускоренных изменений и новых вызовов. Трансформация делает HR-консалтинг не только инструментом для решения краткосрочных задач, но и стратегическим партнером, способным сформировать устойчивое будущее компаний в условиях глобальных изменений.

Ключевые слова: консалтинг, HR-консалтинг, цифровая трансформация, искусственный интеллект (ИИ), управление изменениями, управленческое консультирование, человеческий потенциал, конкурентные преимущества

Для цитирования: Зумая М.Б. Кадровый консалтинг в XXI веке // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 24–36. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-24-36

© Зумая М.Б., 2025

HR consulting in the 21st century

Mikhail B. Zumaia

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

Abstract. Human potential in the 21st century has become one of the main factors for the success of companies and countries. In today's economy, the importance of employees, their creativity and ability to generate ideas, is only increasing. Global challenges, like the COVID-19 pandemic and complex geopolitical instability have brought new challenges for businesses, including relocation and outflow of specialists, key personnel retention and labor market shortages. To successfully overcome those challenges, companies have to implement comprehensive strategies focused on employee development, strengthening corporate culture and the use of modern technologies, including digitalization of HR processes. In that process, HR consultants play a crucial role. They help businesses in adapting to changes, implementing innovative management models and creating competitive advantages. The history of consulting as an industry spans centuries, reflecting the transition from a scientific organization of work to modern approaches that integrate data analytics, sustainability and digital transformation.

The evolution of consulting shows how important it is especially during times of fast changes and new challenges.

Transformation makes HR consulting not only a tool for solving short-term tasks, but also a strategic partner capable of shaping the sustainable future of companies in the face of global change.

Keywords: consulting, HR consulting, digital transformation, artificial intelligence (AI), change management, management consulting, human potential, competitive advantages

For citation: Zumaia, M.B. (2025), "HR consulting 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. 1, pp. 24–36, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-24-36

Для понимания становления кадрового консалтинга необходимо рассмотреть историю появления консалтинга в целом, основные этапы и вызовы, стоящие в разные периоды существования различных экономических и политических систем.

Консалтинг в его современном понимании появился на рубеже XIX и XX вв. в США и Европе. Это время характеризуется стремительным развитием промышленности и научного менеджмента,

что вызвало потребность в профессиональных услугах по управлению и оптимизации производственных процессов. Одним из первых пионеров консалтинга был Фредерик Тейлор, создатель первой консалтинговой компании Arthur D. Little основанной в 1886 г.¹ Основные задачи, которые решал консалтинг в тот период, были связаны с оптимизацией рабочих процессов, повышением производительности, стандартизацией и нормированием труда, проведением технических исследований. Появление консалтинга не является случайным и напрямую связано с началом промышленной революции конца XIX – начала XX в. Это было временем стремительных изменений и инноваций в экономике, обществе и технологиях [Клейнер 2018; Березной 2024]. Данный период (иногда называемый Второй промышленной революцией) охватывал примерно 1870–1914 гг. и характеризовался массовым внедрением новых технологий и производственных методов, а также значительными изменениями в социальной и экономической структурах. Основным вызовом для консалтинга в это время была оптимизация производственных процессов на предприятиях, обучение и консультирование [Соснина 2013].

Новым этапом формирования управленческого консалтинга в США и Европе стал период 1920–1930-х гг. [Соснина 2013]. С развитием управленческой мысли и усложнением бизнес-процессов консалтинг внедряется в сферу менеджмента. В это время появляются крупные консалтинговые компании, такие как McKinsey & Company (основана в 1926 г. Джеймсом Маккинзи)², которые предлагают услуги по разработке стратегий и оптимизации управления. Консалтинг стал более структурированным и начал охватывать не только производственные процессы, но и общие управленческие задачи. Основными задачами в данный период являлись:

- разработка управленческих стратегий;
- оптимизация организационной структуры;
- управление финансами и бизнес-планирование.

В 1920-х гг. в СССР консалтинг в его современном понимании отсутствовал, тем временем его функции в определенной степени выполняли научные и управленческие институты, а также процессы, направленные на организацию труда и повышение производительности. Эти направления были связаны с задачами быстрого

¹ ARTURED LITTLE, TIMELINE. URL: <https://www.adlittle.com/en/timeline> (дата обращения 25 декабря 2024).

² McKinsey & Company, History of our firm. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/history-of-our-firm> (дата обращения 25 декабря 2024).

восстановления экономики, разрушенной гражданской войной, и ускорением индустриализации. Главной целью была разработка научных методов управления производством, трудовыми ресурсами и повышения эффективности труда. Главным направлением, близким к консалтингу, стало движение по научной организации труда (НОТ)³ [Ерманский 1922]. Оно основано на идеях западных теорий научного менеджмента, таких как «тейлоризм»⁴ «Фредерика Тейлора», но адаптировано под социалистическую модель. Задачи, решаемые НОТ:

- повышение производительности труда;
- оптимизация производственных процессов;
- стандартизация рабочих операций.

Созданный А.К. Гастаевым Центральный институт труда (ЦИТ) фактически выполнял функции консалтинговой фирмы, занимаясь разработкой методик повышения эффективности производства, изучением трудовых процессов и внедрения новейших методов управления. Важнейшей задачей являлось обучение кадров и подготовка специалистов для управления.

После Второй мировой войны консалтинговый рынок переживает бум, связанный с экономическим ростом, особенно в США, способствующий развитию корпораций консалтинг стал востребован⁵. В этот период формируются такие компании, как Boston Consulting Group (BCG) (основанная в 1963 г.)⁶, которая предложила методологию матрицы роста BCG для стратегического анализа бизнеса. Консалтинг становится важным элементом развития корпораций, и спрос на услуги консультантов значительно возрастает [Власова 2006; Пащенко 2023]. Основными задачами в данный период являлись:

- стратегическое планирование;
- анализ и оценка бизнес-процессов;
- разработка маркетинговых стратегий;
- финансовые стратегии.

³ *Бакулин В.И.* Проблема научной организации труда в СССР (20-е гг.) // Листая истории страницы: Вятский край и вся Россия в XX веке: Сб. науч. ст. Киров: Вятский гос. гуманитар. ун-т, 2006. С. 131–146.

⁴ *Кауфман Н.Ю., Кузнецова М.Е.* Основы теории управления: Учеб. пособие. Сургут: Сургутский гос. ун-т, 2017. 30 с.

⁵ *Канустин П.А.* Управленческое консультирование для руководителей: Практ. пособие. СПб.: Бизнес-пресса, 2011. 160 с.

⁶ Boston Consulting Group, About BSG. URL: <https://www.bcg.com/about/overview#:~:text=Since%20its%20founding%20in%201963,and%20drive%20positive%20societal%20impact>. (дата обращения 25 декабря 2024).

В СССР после Второй мировой войны консалтинг как отдельная услуга отсутствовал, его функции выполняли государственные научно-исследовательские институты, министерства, а также различные программы народного хозяйства. В плановой экономике консультирование было интегрировано в систему государственного управления. Основной задачей послевоенного периода стало восстановление разрушенной экономики во всех отраслях.

Реформа Косыгина, начавшаяся в 1965 г., была одной из самых значимых экономических реформ в СССР, направленной на повышение эффективности промышленности и экономики через внедрение элементов рыночного управления. Реформа показала значение аналитики, планирования и организационных изменений и ее пересечения с консалтинговыми функциями:

- анализ производительности и рентабельности;
- ведение показателей, основных на экономических моделях;
- оптимизация затрат выбранных производств.

Этот же период в СССР характеризуется появлением научно-исследовательских институтов и консультационных бюро при министерствах, разрабатывавшие рекомендации для предприятий и учреждений. Задачи, которые решали данные организации:

- изучение производственных процессов;
- организация труда;
- внедрение научных методов планирования;
- разработка производственных норм.

К 1980-м гг. в СССР стала понятна необходимость реформирования экономической системы и поиск новых решений в связи со сложившейся экономической ситуацией. На фоне попыток модернизации экономики началось развитие теории и практики управления производством. Это привело к появлению методик и рекомендаций, направленных на улучшение организации производственных процессов. В период перестройки начались реформы в управлении, что способствовало возникновению первых элементов коммерческого консалтинга. Примеры и методы, характеризующие данный этап:

- разработка систем повышения эффективности производства;
- улучшение организационных структур и управление качеством;
- заимствование некоторых западных методов.

1980-е годы ознаменовались глобализацией мировой экономики, американские компании стремились выйти на международные рынки, консалтинговые фирмы стали главными помощниками в этом, решая основные задачи:

- разработки глобальных стратегий расширения;

- оптимизации цепочек поставок и эффективных логистических систем;
- учета культурных и экономических различий на новых рынках.

С началом цифровой революции появилось новое направление – IT-консалтинг.

Сравнение основных этапов развития консалтинга в США, европейских странах и СССР, показывает, что консалтинг в СССР развивался в форме научных исследований и государственных институтов, ориентированных на повышение производительности и улучшение организации труда в условиях плановой экономики. Система научной организации труда, психология и социология труда и научно-исследовательские институты выполняли функции, близкие к консалтингу, но с упором на централизованное планирование и выполнение государственных заказов.

В России консалтинг начал активно развиваться после распада СССР в 1990-е гг., когда возникла потребность в рыночных методах управления и приватизации. Крупные международные консалтинговые компании, такие как McKinsey, BCG и Deloitte, пришли на российский рынок, принеся международные стандарты и методологии, эти компании обладали огромным опытом и компетенциями, основными задачами в новой России стали: приватизация и реструктуризация государственных предприятий, развитие рыночных стратегий, внедрение международных стандартов управления. Решение данных задач было приоритетным для государства и только что сформированного бизнеса в России и интеграции в мировую торговлю. В 1992 г. при Академии народного хозяйства при Правительстве РФ была создана школа, которая осуществляла подготовку консультантов по управлению.

1990–2000-е годы стали периодом глобализации и цифровой трансформации, с развитием Интернета и информационных технологий консалтинг выходит на глобальный уровень. Консультанты начинают помогать компаниям адаптироваться к новым технологиям, внедрять ERP-системы (например, SAP) и разрабатывать стратегии для работы в условиях глобального рынка. На этом этапе появились такие компании, как Accenture (основана в 1989 г.⁷), специализирующейся на IT-консалтинге и цифровой трансформации. Основными задачами в данный период являлись:

- внедрение цифровых решений;
- управление цепочками поставок;

⁷ Accenture, Timeline. URL: <https://www.accenture.com/us-en/accenture-timeline> (дата обращения 25 декабря 2024).

- глобализация бизнеса;
- цифровизация управленческих процессов.

Начало 2000-х годов является стартом нового этапа кадрового консалтинга, развития высокотехнологичных компаний и роста ИТ-сектора. Этот период можно охарактеризовать рождением конкуренции за удержание и лучшие кадры.

С 2010-х годов консалтинг стал еще более специализированным и ориентированным на использование данных больших объемов, аналитики, искусственного интеллекта и автоматизации, что стало важной частью работы консалтинговых фирм. Современные консультанты предлагают услуги, связанные с управлением изменениями, цифровой трансформацией, устойчивым развитием и адаптацией к быстро меняющимся условиям рынка. Основными задачами в данный период являются:

- цифровая трансформация;
- внедрение искусственного интеллекта;
- аналитика данных (Data Analytics);
- устойчивое развитие (ESG);
- управление инновациями, кибербезопасность.

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на консалтинг в области управления человеческими ресурсами (HR), кардинально изменив подходы и приоритеты компаний в управлении персоналом. Консалтинговые компании сыграли ключевую роль в поддержке бизнеса в период пандемии, помогая адаптироваться к новым условиям и требованиям. Компании перешли на удаленную или гибридную модель работы, что привело к новым вызовам в управлении персоналом. Консультанты разрабатывали рекомендации по управлению производительностью в удаленной среде, внедрению цифровых платформ для коммуникации и организации рабочих процессов, а также адаптации корпоративной культуры к новым условиям. Внедрение программ психологической поддержки, обучение менеджеров управлению стрессом, стало важнейшей задачей для поддержания ментального здоровья и благополучия сотрудников. Пандемия ускорила цифровую трансформацию, и компании стали активно внедрять технологии для управления персоналом в удаленном режиме. HR-консультанты играли важную роль в поддержке компаний, помогая им внедрять цифровые инструменты и автоматизированные системы, которые позволяли эффективно управлять сотрудниками в условиях дистанционной работы [Ценжарик и др. 2020]. Традиционные методы обучения заменялись цифровыми платформами, что открыло возможности для создания гибких и доступных программ повышения квалификации, проведения онлайн-тренингов

и семинаров. Кроме того, консультанты разрабатывали стратегии для оптимизации численности персонала, сокращения расходов и управления кадрами в условиях неопределенности. Ситуация показала, насколько важны гибкость и готовность к кризисам, а консалтинговые компании способствовали разработке устойчивых бизнес-моделей, которые могут справляться с будущими вызовами, включая интеграцию HR-процессов в долгосрочное планирование.

После февраля 2022 г. многие крупные международные консалтинговые компании, включая McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Deloitte и другие, свернули свою деятельность в России или передали управление локальным партнерам. Это сопровождалось значительным оттоком специалистов, как иностранных, так и местных, которым предлагали релокацию в другие офисы компаний или которые самостоятельно приняли решение об изменении места работы [Архипова и др. 2024, с. 13–14]. На освободившемся рынке появилась возможность для развития российских консалтинговых компаний, а также для работы бывших подразделений международных фирм под новыми брендами, такими как ДРТ (экс-Deloitte), Кеpt (экс-KPMG), АТК (экс-Accenture) и Технологии доверия (экс-PwC).

В условиях ограниченного доступа к иностранным технологиям и программным продуктам российские компании начали активно искать или создавать отечественные аналоги в области управления персоналом. Это стимулировало развитие локальных решений, включая системы автоматизации HR-процессов (HRIS) и платформы для дистанционного обучения. В результате увеличился спрос на внедрение таких технологий, что дало импульс развитию российских HR-решений и позволило отечественным консультантам укрепить свои позиции, заняв ниши, ранее принадлежавшие международным игрокам.

В условиях нестабильности компании все чаще переходят на гибкие и адаптивные модели управления персоналом, такие как гибридные форматы занятости и проектная работа. Консультанты активно помогают внедрять эти подходы, адаптируя стратегии управления под новые экономические реалии и обеспечивая оптимизацию процессов для повышения эффективности и устойчивости бизнеса.

Экономическая и политическая ситуация повысила актуальность задач по удержанию и развитию сотрудников. В условиях трудностей с привлечением новых специалистов, особенно в высокотехнологичных и квалифицированных сферах, компании стали уделять больше внимания работе с текущим персоналом. Усилия

направлены на создание программ, повышающих лояльность, мотивацию и раскрытие внутреннего потенциала сотрудников. Консалтинговые компании активно предлагают решения для разработки таких инициатив, помогая бизнесу укреплять свои кадровые ресурсы.

Многие компании начали пересматривать свои корпоративные ценности и стратегические цели, приводя корпоративную культуру в соответствие с изменившимися условиями. Консультанты помогают в трансформации культуры компании, укрепляя сплоченность и ориентируясь на реализацию текущих задач в условиях неопределенности и выдвижения человека как главного фактора развития и успеха [Архипова 2024].

В условиях санкций и ограниченного внешнего сотрудничества компании начали больше инвестировать в развитие собственных методов и программного обеспечения для HR-аналитик и People Analytics. Это помогает принимать более обоснованные решения, анализировать текучесть кадров и оценивать производительность.

В условиях нестабильности и стресса компании начали больше внимания уделять психологическому состоянию своих сотрудников. Консультанты разрабатывают программы по поддержке ментального здоровья, улучшению условий работы и созданию позитивной атмосферы на рабочих местах.

Главный тренд в условиях санкций и изменения рынка – сближение и усиление российских компаний во взаимодействии с государственными структурами. В связи с этим спрос на услуги консалтинга по управлению персоналом также вырос в государственных и квазигосударственных секторах.

Можно констатировать что более 30-летний период работы международных компаний на рынке оказал существенное влияние на подготовку отечественных высоко квалифицированных специалистов, которые смогли оперативно адаптироваться к внешней и внутренней конъюнктуре, что позволило отечественным компаниям заместить существенную часть рынка. Консалтинг стал критически важным инструментом, помогая российским компаниям сохранять устойчивость, привлекать и удерживать кадры и поддерживать высокий уровень вовлеченности и мотивации в новых условиях, что показывает о возросшей роли HR-консалтинга. На данный момент можно констатировать, что за последние 15 лет HR-консалтинг претерпел значительные изменения и вышел за рамки традиционных кадровых задач, таких как подбор персонала и управление производительностью, обретая более стратегический и всесторонний характер. В ответ на вызовы современной экономики, цифровизации и изменения ожиданий сотрудников HR-консалтинг начинает

активно осваивать новые направления и выходить на новые рынки и форматы работы. Вот несколько ключевых направлений, которые сейчас актуальны для рынка HR-консалтинга:

- цифровая трансформация изменила HR-консалтинг, позволив автоматизировать многие процессы и применять искусственный интеллект (ИИ) для прогнозирования и анализа данных. Консультанты помогают компаниям внедрять системы People Analytics, автоматизировать подбор персонала, использовать чат-ботов для взаимодействия с сотрудниками и разрабатывать решения на основе ИИ для оценки и управления талантами;
- с переходом к гибридной и удаленной работе многие компании столкнулись с новыми вызовами в управлении персоналом и поддержании корпоративной культуры. HR-консалтинг предлагает решения по созданию гибридных моделей работы, настройке удаленной команды и управлению вовлеченностью на расстоянии;
- повышенное внимание к ментальному здоровью сотрудников стало одним из важных направлений в HR-консалтинге. Компании обращаются за помощью в создании программ поддержки ментального здоровья, которые помогают предотвратить выгорание и повышать лояльность;
- в условиях стремительного развития технологий и экономической нестабильности управление изменениями стало одной из ключевых функций HR-консалтинга. Консультанты помогают компаниям адаптировать персонал к новым реалиям, повышать гибкость и укреплять устойчивость внутри организации;
- высокая конкуренция за таланты делает брендинг работодателя важным элементом HR-стратегии. Консультанты разрабатывают эффективные стратегии, которые формируют привлекательный имидж компании и помогают привлекать и удерживать ценные кадры;
- использование People Analytics становится важным инструментом для принятия решений в HR. Консультанты помогают внедрять аналитические системы, которые позволяют предсказывать текучесть кадров, оценивать производительность сотрудников и планировать их развитие, опираясь на данные;
- быстрая цифровизация создает спрос на сотрудников с новыми навыками и знаниями. HR-консультанты разрабатывают программы обучения и переподготовки, чтобы сотрудники могли успешно работать в цифровой экономике;

- с ростом объема данных и распространением цифровых технологий возрастает необходимость защиты персональной информации сотрудников. HR-консалтинг помогает компаниям создавать стратегии защиты данных и внедрять меры для обеспечения их конфиденциальности;
- в условиях глобализации и распространения удаленной работы компании привлекают сотрудников из разных стран, что требует новых подходов к управлению международными командами. HR-консультанты помогают разработать стратегии управления мультикультурными коллективами, учитывая локальные нормы и обеспечивая адаптацию к культурным различиям.

Заключение

Современный HR-консалтинг выходит на новый уровень, активно интегрируясь с технологиями, цифровыми инструментами и другими бизнес-функциями. Его сфера охватывает такие направления, как брендинг работодателя, кибербезопасность, инклюзивность и управление изменениями. Это позволяет компаниям адаптироваться к быстро меняющимся условиям и максимально раскрывать потенциал своих сотрудников. HR-консультанты успешно освоили использование искусственного интеллекта (ИИ), который стал мощным инструментом для решения множества задач в управлении персоналом. ИИ используется как вспомогательное средство, автоматизируя рутинные процессы, такие как подбор кандидатов и анализ данных, что освобождает время консультантов для стратегической и творческой работы. Однако ключевую роль по-прежнему играет человеческая экспертиза. Консультанты остаются важными посредниками, способными учитывать эмоциональные и социальные аспекты взаимодействия с людьми, интерпретировать данные и предлагать индивидуальные решения – то, что пока недоступно ИИ.

Благодаря ИИ HR-консультанты могут принимать более обоснованные и точные решения на основе данных, минимизируя ошибки и субъективность. Это делает их работу еще более эффективной, помогая компаниям справляться с современными вызовами и создавать устойчивые модели управления персоналом.

Литература

- Архипова 2024 – *Архипова Н.И.* Человекоцентричная стратегия – ключевой фактор успеха компании // *Инновации и инвестиции*. 2024. № 7. С. 116–120.
- Архипова и др. 2024 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Релокация персонала: новые вызовы и возможности // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2024. № 1. С. 8–26. DOI 10.28995/2073-6304-2024-1-8-26.
- Березной 2024 – *Березной А.* Адаптация к подрывным изменениям в цифровом мире: кейсы управленческого консалтинга // *Форсайт*. 2024. Т. 18. № 3. С. 16–27. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.3.16.27.
- Власова 2006 – *Власова Ж.И.* Оценка конкурентоспособности консалтинговых компаний на российском рынке на основе сопоставления и отбора нематериальных факторов // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2006. № 4. С. 118–122.
- Ерманский 1922 – *Ерманский О.А.* Научная организация труда и система Тэйлора. М.: Госиздат, 1922. 380 с.
- Клейнер 2018 – *Клейнер Г.Б.* Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века // *Российский журнал менеджмента*. 2018. Т. 16. № 2. С. 231–252. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.204>.
- Пашенко 2023 – *Пашенко Д.С.* Использование консалтинга и внешней экспертизы в цифровой трансформации российских корпораций // *Информационные технологии*. 2023. Т. 29. № 6. С. 326–332. DOI 10.17587/it.29/326-332.
- Соснина 2013 – *Соснина Т.В.* История возникновения и развития консалтинга // *Управление образованием: теория и практика*. 2013. № 2. С. 129–144.
- Ценжарик и др. 2020 – *Ценжарик М., Крылова Ю., Стешенко В.* Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2020. Т. 36. № 3. С. 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>.

References

- Arkhipova, N.I. (2024), “A human-centered strategy is a key factor in the company’s success”, *Innovation & Investment*, no. 7, pp. 116–120.
- Arkhipova, N.I., Nazaikinskiy, S.V. and Sedova, O.L. (2024), “Personnel relocation. New challenges and opportunities”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 8–26, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-1-8-26.
- Bereznoy, A. (2024), “Adapting to Disruptive Changes in the Digital World: Management Consulting Majors”, *Foresight and STI Governance*, vol. 18, no. 3, pp. 16–27, DOI: 10.17323/2500-2597.2024.3.16.27.
- Ermanskii, O.A. (1922), *Nauchnaya organizatsiya truda i sistema Teilora* [Scientific organization of work and the Taylor system], Gosizdat, Moscow, Russia.

- Kleiner, G.B. (2018), “Humanistic management, social management and system management – The way to the management of the 21st century”, *Russian Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 231–252. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.204>.
- Pashchenko, D.S. (2023), “Using Consulting and External Expertise in the Digital Transformation of Russian Corporations”, *Information Technologies*, vol. 29, no. 6, pp. 326–332. DOI 10.17587/it.29/326-332.
- Sosnina, T.V. (2013), “History of the origin and developments of the consulting”, *Education Management Review*, no. 2, pp. 129–144.
- Tsenzharik, M., Krylova, Y., and Steshenko, V. (2020), “Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models”, *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, vol. 36, no. 3, pp. 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>.
- Vlasova, Zh.I. (2006), “Evaluation of Consulting Companies Competitiveness at the Russian Market on the Basis of Complex Comparison and Selection of Intangible Factors”, *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, no. 4, pp. 118–122.

Информация об авторе

Михаил Б. Зумая, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6; mizumaya@gmail.com

Information about the author

Mikhail B. Zumaia, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; mizumaya@gmail.com

Приоритеты национального развития

УДК 331.5

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-37-51

Перспективы привлечения иностранной рабочей силы на российский рынок труда

Ольга Л. Седова

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

Сергей А. Уколов

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, sergey.ukoloff.2000@yandex.ru*

Аннотация. В современных условиях кадрового голода на отечественном рынке труда для большинства российских компаний актуальной является задача кадрового обеспечения. Одно из направлений решения проблемы – привлечение иностранной рабочей силы. В данной статье проведен анализ рынка труда дружественных стран-доноров рабочей силы для отечественного рынка труда, в частности, стран, входящих в экономические объединения БРИКС и ЕАЭС. В качестве основных показателей для сравнения были определены численность населения, численность рабочей силы, численность занятого населения, уровень его участия в рабочей силе, уровень занятости населения, уровень безработицы, процент квалифицированных работников. Авторами определены основные показатели рынка труда, оказывающие наибольшее влияние на перспективность и целесообразность привлечения иностранных работников из стран-доноров рабочей силы: численность безработных в разрезе квалификационных уровней, средний уровень заработной платы, степень владения русским языком, необходимость оформления разрешительных документов для работы в России. Предложены критерии выбора наиболее перспективных стран с точки зрения привлечения рабочей силы различных уровней квалификации на российский рынок труда.

Ключевые слова: рынок труда, рабочая сила, квалификация, миграция, методика, ЕАЭС, БРИКС

Для цитирования: Седова О.Л., Уколов С.А. Перспективы привлечения иностранной рабочей силы на российский рынок труда // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 37–51. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-37-51

© Седова О.Л., Уколов С.А., 2025

Prospects for attracting foreign labour to the Russian market

Ol'ga L. Sedova

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

Sergey A. Ukolov

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, sergey.ukoloff.2000@yandex.ru*

Abstract. In the current conditions of personnel shortage in the national labor market, the majority of Russian companies face the challenge of personnel provision. One of the directions for its solving is attracting foreign labor to the Russian labor market. The paper analyzes the labor market of friendly countries-donors of labor for the Russian labor market, in particular, countries that are members of the BRICS and EAEU economic associations. The main criteria. The population size, the labor force size, the number of employed population, the level of its participation in the labor force, the employment rate, the unemployment rate, the percentage of skilled workers were defined as the main indicators for comparison. The authors determined the main indicators of the labor market that have the greatest impact on the prospects and feasibility of attracting foreign workers from labor donor countries: the number of unemployed by skill levels, the average wage level, the level of proficiency in Russian, the need to obtain permits for work in Russia. The criteria for selecting the most promising countries in terms of attracting labor of various skill levels to the Russian labor market are proposed.

Keywords: labour market, labour force, qualification, migration, methodology, EAEU, BRICS

For citation: Sedova, O.L. and Ukolov, S.A. (2025), "Methodology development for foreign labour force attraction to the Russian labour market", *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. 37–51, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-37-51

Российский рынок труда в последние годы характеризуется разбалансированностью спроса и предложения на квалифицированную рабочую силу, при которой в одних профессиональных отраслях наблюдается избыток, а в других – дефицит соискателей [Соболева 2024]. Согласно данным портала «hh статистика», 38% профессиональных отраслей экономики испытывают дефицит соискателей, а 34% имеют избыточное количество предложений соискателей.

Наиболее дефицитными являются профессии работников розничной торговли, рабочего персонала, представителей автомобильного бизнеса, медицинских и фармакологических работников¹.

Основными причинами дефицита кадров на рынке труда являются демографические процессы старения и убыли населения, сокращения численности трудоспособного населения, появление большого количества новых рабочих мест [Ахапкин 2024].

В течение последних лет уровень безработицы в России находится в зоне исторического минимума [Шерякин 2024]. Согласно данным платформы «Работа России», по состоянию на 3-й квартал 2024 г., уровень безработицы в России составлял 2,4%, незакрытыми оставались 4,7 млн вакансий, при этом с января 2024 г. было закрыто только 1,16 млн вакансий². Как отмечают эксперты, для обеспечения равновесного состояния рынка труда необходимо дополнительно от 700 до 750 тыс. человек³.

Одним из способов решения этой проблемы является привлечение на отечественный рынок труда иностранных работников, имеющих необходимый уровень квалификации, из дружественных России стран.

Вопросы привлечения на отечественный рынок труда мигрантов рассмотрены в работах Н.И. Архиповой [Архипова и др. 2023], Ю.Е. Стуковой [Стукова и др. 2022], Е.Е. Ляльковой [Лялькова, Хумарян 2023]. Проблеме регулирования миграционных потоков, а также интеграции трудовых мигрантов в российское общество посвящены работы Н.И. Архиповой, Н.Ю. Сопилко [Архипова, Сопилко 2023], А.А. Ткаченко [Ткаченко 2024], О.В. Смирновой [Смирнова 2022], Т.Н. Дмитриевой [Дмитриева 2023]. Проблемы и перспективы управления трудовой миграцией в странах СНГ исследованы В.А. Волохом и С.Л. Шороховой [Волох, Шорохова 2024], в ЕАЭС – М.И. Серединой [Середина, Худеева 2023].

Вместе с тем исследования, посвященные вопросам создания единого рынка труда с дружественными России странами, перспективности и целесообразности привлечения на российский рынок труда иностранной рабочей силы определенной квалифика-

¹ hh Статистика: сервис открытой аналитики рынка труда. URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения 24 ноября 2024).

² 3Q 2024 Hybrid work & Human Age Outlook: Manpower Russia // Manpower Russia. 2024. № 12.

³ *Перемитин Г.* Экономисты оценили перегрев на российском рынке труда в 0,7 млн человек // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/507438-ekonomisty-ocenili-peregrev-na-rossijskom-rynke-truda-v-0-7-mln-celovek> (дата обращения 24 ноября 2024).

ционной категории, малочисленны, что требует дополнительного изучения данной проблемы.

Кроме того, в последние годы наблюдается ужесточение государственной миграционной политики, которая предусматривает в 2025 г. сокращение числа квот на привлечение иностранных работников, в том числе на работу по патентам, запрет на работу мигрантам в ряде регионов и профессиональных отраслей, запрет на перемещение мигрантов между субъектами РФ.

В этих условиях принятие решения о привлечении иностранных работников на отечественный рынок труда должно осуществляться с учетом таких факторов, как необходимый уровень их квалификации, направленность подготовки, возможность и простота адаптации к российским условиям и т. д.

Целью данного исследования является анализ рынков труда дружественных России стран, определение основных факторов выбора предпочтительных стран-доноров, наиболее релевантных работников разных уровней квалификации для привлечения на российский рынок труда.

В качестве объекта исследования были определены рынки труда межгосударственных экономических объединений, членом которых является Российская Федерация: ЕАЭС и БРИКС. Страны данных экономических объединений являются дружественными по отношению к России и ориентированы на развитие и укрепление межгосударственных экономических связей. В качестве одного из направлений межгосударственного сотрудничества в данных объединениях определено создание единого рынка труда.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые документы Российской Федерации и ряда дружественных стран в области трудового законодательства, данные официальной статистики государств-членов ЕАЭС и БРИКС, а также данные статистики Международной организации труда, монографии, публикации в периодических изданиях.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа и синтеза, сравнения, индукции и дедукции, а также статистические, расчетные и графические методы.

Проанализируем показатели рынков труда стран-участниц ЕАЭС, в который входят Республика Армения (РА), Республика Беларусь (РБ), Республика Казахстан (РК), Киргизская Республика (КР) и БРИКС, участниками которого являются Федеративная Республика Бразилия (ФРБ), Республика Индия (РИ), Китайская Народная Республика (КНР), Южно-Африканская Республика (ЮАР), Арабская Республика Египет (АРЕ), Королевство Саудовская Аравия (КСА), Федеральная Демократическая Респуб-

лика Эфиопия (ФДРЭ), Исламская Республика Иран (ИРИ) и Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ).

В качестве основных показателей для сравнения определены численность населения, в том числе численность рабочей силы, уровень ее квалификации, уровень безработицы, уровень миграции.

Основные показатели рынков труда стран ЕАЭС и БРИКС представлены в табл. 1, 2.

Таблица 1

Основные показатели рынка труда стран ЕАЭС

Критерий сравнения	РА	РБ	РК	КР	РФ
Численность населения, млн чел.	2,9	9,2	19,7	7,04	146,4
Численность рабочей силы, млн чел.	1,32	5	9,4	2,7	74,9
Численность занятого населения, млн чел.	1,14	4,84	8,97	2,58	71,97
Уровень участия в рабочей силе, %	55,7	70,2	68,7	60,1	62,3
Уровень занятости населения, %	48,3	67,7	65,3	57,1	59,8
Уровень безработицы, %	12,5	3,5	4,7	2,7	2,4
Процент квалифицированных работников среди занятых	58,6	85,3	92,4	43,1	82,7
Чистый уровень миграции	-5,3	0,9	-0,4	-4,8	0,8

Источник: составлено авторами на основании данных официальной статистики⁴.

Как видно в табл. 1, страны ЕАЭС значительно отличаются по численности населения, объему рабочей силы на рынке труда, а также уровню ее квалификации. С точки зрения возможности привлечения квалифицированных иностранных работников на российский рынок труда наиболее предпочтительными являются граждане Казахстана, где уровень квалифицированных работников составляет более 90%. Учитывая намерение стран-участниц ЕАЭС сформировать единый рынок труда, трудовая миграция работников из разных стран может создать условия для выравнивания соотношения между квалифицированными и неквалифицированными работниками на национальных рынках труда.

⁴ ILOSTAT // International Labour Organization. URL: <https://test-iloostat.pantheonsite.io/data/#> (дата обращения 20 июля 2024); Статистический ежегодник Евразийского экономического союза; Евразийская экономическая комиссия. М., 2023. 498 с.

Основные показатели рынка труда стран БРИКС

Критерии сравнения	ФРБ	РФ	РИ	КНР	ЮАР	АРБ	ФДРЭ	ИРИ	КСА	ОАЭ
Численность населения, млн чел.	216,4	146,4	1428	1425	60,4	112,7	126,5	89,1	36,9	9,5
Численность рабочей силы, млн чел.	108,7	72,3	593,7	779,89	25,1	33,4	61,6	29,1	16,9	6,6
Участие рабочей силы, %	62,1	63	42,4	66,9	60	42,7	70	41	61,7	82,3
Уровень безработицы, %	7,8	2,4	3,1	5,2	32,4	7,0	19,0	8,0	4,9	2,95
Процент рабочей силы со средним образованием (intermediate)	47,0	45,1	11,8	17,7	33,8	42,0	6,0	24,6	16,7	18,8
Процент рабочей силы с высшим образованием (advanced)	24,1	22,5	14,8	19,0	15,9	21,1	1,1	29,6	76,4	62,7
Чистый уровень миграции	-0,2	0,8	0,1	-0,1	-0,3	-0,3	-0,1	-0,3	6,1	-3,4

Источник: составлено авторами на основании данных официальной статистики⁵.

⁵ Там же.

Как видно из табл. 2, численность населения стран-участников БРИКС составляет более 3,65 млрд человек, а общая численность рабочей силы – 1,72 млрд. При этом, если в ОАЭ, Индии и России наблюдается крайне низкий уровень безработицы, то в ЮАР уровень безработицы составляет 32,4%, в Эфиопии – 19, Иране – 8%. Следует отметить существенные различия в структуре квалификаций рабочей силы и уровне миграции в странах-участницах БРИКС.

Таким образом, в ряде стран ЕАЭС и БРИКС отмечается высокий уровень безработицы, что открывает потенциальные возможности привлечения иностранных работников из этих стран на российский рынок труда.

Однако оценка целесообразности и перспективности привлечения отдельных категорий иностранной рабочей силы на российский рынок труда из конкретной страны может быть дана только при условии анализа таких показателей, как численность трудоспособного безработного населения, его образовательная структура, уровень оплаты труда, необходимость оформления разрешительных документов, определяющих сложность и длительность правового оформления миграции.

Одним из важных факторов принятия решения о привлечении иностранных работников является возможность их быстрой адаптации к российскому рынку труда, в частности, знание русского языка, норм и правил коммуникации и т. д. Например, в Беларуси и Киргизии русский язык имеет статус второго государственного языка, в Казахстане и Таджикистане – языка межнационального общения, что значительно упрощает адаптацию граждан этих стран к трудовой деятельности в России.

Следует отметить, что влияние каждого из рассмотренных факторов на принятие решения о привлечении иностранной рабочей силы на российский рынок является различным. Представляется целесообразным ввести коэффициенты весомости показателей рынка труда стран-доноров рабочей силы:

- 1) численность квалифицированного трудоспособного безработного населения – 0,4;
- 2) уровень оплаты труда – 0,3;
- 3) степень владения русским языком – 0,2;
- 4) необходимость оформления разрешения на работу, патента или рабочей визы – 0,1.

Проанализируем целесообразность привлечения иностранных работников из стран БРИКС и ЕАЭС на отечественный рынок труда с учетом данных показателей.

Целесообразно, на наш взгляд, также проанализировать показатели рынков труда Азербайджана, Таджикистана и Узбекистана,

которые не входят в данные экономические союзы, но традиционно являются «поставщиками» рабочей силы в РФ. Для более наглядного сравнения показателей рынков труда в перечень были включены данные по рынку труда Российской Федерации.

В табл. 3 приведены характеристики рынков труда потенциальных стран-доноров рабочей силы на российский рынок труда. В качестве статистической базы были использованы данные официальной статистики стран, агрегированные на сайте Международной организации труда и данные Министерства иностранных дел РФ.

С целью проведения сравнительного анализа показателей рынков труда рассматриваемых стран абсолютные величины целесообразно перевести в относительные (от 1 до 10 баллов) и умножить на коэффициент весомости критерия (см. табл. 4).

Исходя из расчетов, представленных в табл. 4, наиболее перспективным источником низкоквалифицированной рабочей силы для российского рынка труда может выступать Республика Индия, основную роль в этом играет их численность на индийском рынке труда, а также более низкий, относительно российского, уровень оплаты труда. По этим причинам индекс привлекательности индийской рабочей силы с низкой квалификацией опередил даже российский показатель.

Наиболее перспективным блоком для привлечения низкоквалифицированной рабочей силы является ЕАЭС.

Наиболее перспективными для привлечения квалифицированной рабочей силы являются не входящий ни в ЕАЭС, ни в БРИКС Узбекистан, а также Бразилия и Киргизия.

Наиболее перспективными источниками для привлечения высококвалифицированной рабочей силы являются рынки труда Индии, Киргизии и Казахстана, Беларуси, Бразилии, Египта, Ирана, Таджикистана и Узбекистана, коэффициент перспективности привлечения для которых находится на одном уровне.

Привлечение одновременно высококвалифицированных и низкоквалифицированных специалистов на российский рынок труда наиболее перспективно из Республики Индия, квалифицированных – из Республики Узбекистан и Федеративной Республики Бразилия.

Наиболее универсальными с точки зрения потенциала привлечения иностранной рабочей силы выступают рынки труда Республики Индия, Киргизской Республики, Республики Узбекистан, Федеративной Республики Бразилия и Республики Казахстан. Это объясняется, как правило, значительной численностью безработного населения всех трех категорий квалификации и более низким уровнем оплаты труда относительной российского уровня.

Таблица 3

Показатели рынка труда потенциальных стран-доноров рабочей силы в РФ
(в абсолютных величинах)⁶

№	Страна	Средний уровень заработной платы, долл.	Численность безработных по уровню образования, тыс. чел.			Владение русским языком, %	Разрешительные документы
			высшее	среднее	базовое и ниже		
1	Азербайджан	557	73,9	172,8	46,6	70	Патент
2	Армения	692	41,4	91,6	65,1	80	Не требуются
3	Беларусь	670	41	131,3	7,4	95	Не требуются
4	Бразилия	589	1105,9	4551	2841,1	0	Разрешение
5	Египет	219	967,5	862,8	357	0	Разрешение
6	Индия	387	9716,5	3483,3	7344,3	0	Разрешение
7	Иран	266	991,5	605,8	751,7	0	Разрешение
8	Казахстан	782	117,2	206,8	142	84	Не требуются
9	Киргизия	357	33,6	111,7	11	80	Не требуются
10	Китай	1392	6949,6	6495,4	23 107,1	0	Разрешение

⁶ ILOSTAT // International Labour Organization. URL: <https://test-ilotat.pantheonsite.io/data/#> (дата обращения 20 мая 2024).

№	Страна	Средний уровень заработной платы, долл.	Численность безработных по уровню образования, тыс. чел.			Владение русским языком, %	Разрешительные документы
			высшее	среднее	базовое и ниже		
11	ОАЭ	1977	194,3	14,5	6,1	1	Разрешение
12	Россия	856	1013,7	1094,3	310,5	99	Не требуются
13	Саудовская Аравия	2600	55,5	43,9	698,7	0	Разрешение
14	Таджикистан	192	38,5	95,8	21,5	85	Патент
15	Узбекистан	351	40,5	692,2	6,1	80	Патент
16	Эфиопия	205	23,5	175,5	1318,3	0	Разрешение
17	ЮАР	1665	596,5	2831,9	3856,9	0	Разрешение

Источник: составлено авторами на основании данных официальной статистики.

Таблица 4

Показатели рынка труда потенциальных стран-доноров рабочей силы в РФ
(в относительных величинах)

№	Страна	Численность безработных по уровню образования			Средний уровень ЗП	Владение русским языком	Разрешение для работы
		высшее	среднее	базовое			
	Коэффициент	0,4			0,3	0,2	0,1
1	Азербайджан	0,4	0,8	0,4	2,7	1,6	0,5
2	Армения	0,4	0,4	0,4	2,4	1,6	1
3	Беларусь	0,4	0,8	0,4	2,4	2	1
4	Бразилия	2,8	3,6	3,2	2,7	0,2	0,1
5	Египет	2,4	2,4	1,2	3	0,2	0,1
6	Индия	4	3,2	4	3	0,2	0,1
7	Иран	2,4	2	2	3	0,2	0,1
8	Казахстан	0,8	0,8	0,8	2,4	1,8	1
9	Киргизия	0,4	0,8	0,4	3	1,8	1

Окончание табл. 4

№	Страна	Численность безработных по уровню образования			Средний уровень ЗП	Владение русским языком	Разрешение для работы
		высшее	среднее	базовое			
10	Китай	3,6	4	4	0,6	0,2	0,1
11	ОАЭ	0,8	0,4	0,4	0,3	0,2	0,1
12	Россия	2,8	2,8	1,2	2,1	2	1
13	Саудовская Аравия	0,4	0,4	2	0,3	0,2	0,1
14	Таджикистан	0,4	0,4	0,4	3	1,8	0,5
15	Узбекистан	0,4	2	0,4	3	1,8	0,5
16	Эфиопия	0,4	0,8	2,8	3	0,2	0,1
17	ЮАР	1,6	3,2	3,2	0,3	0,2	0,1

Наименее перспективными для привлечения рабочей силы любой квалификации являются рынки труда Саудовской Аравии, Объединенных Арабских Эмиратов и Южно-Африканской Республики, в которых существенно более высокий уровень оплаты труда по сравнению с Россией.

Однако при решении вопроса о целесообразности привлечения квалифицированных и высококвалифицированных иностранных работников необходимо проанализировать не только уровень их образования, но и его направление (физико-математическое, гуманитарное, техническое, медицинское, сельскохозяйственное, гуманитарное и т. д.). Кроме того, целесообразно сопоставить содержание образовательных программ и соответствие профессиональных знаний, умений и навыков данных специалистов российским требованиям.

Предложенный подход к оценке рынков труда будет способствовать принятию более обоснованных решений о привлечении иностранных работников из дружественных стран в конкретную профессиональную сферу.

Литература

- Архипова и др. 2023 – *Архипова Н.И., Васютина Е.С., Чавыкина М.А.* Миграционные процессы: проблемы и решения // Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. 2023. № 4. С. 8–25.
- Архипова, Сопилко 2023 – *Архипова Н.И., Сопилко Н.Ю.* Управление миграцией и особенности национальных моделей регулирования миграционными процессами // Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С. 86–91.
- Ахапкин 2024 – *Ахапкин Н.Ю.* Структурная динамика российского рынка труда: эффекты санкционных ограничений // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 6. С. 7–23. DOI: 10.52180/2073-6487_2024_6_7_23. EDN SFLCO.
- Волох, Шорохова 2024 – *Волох В.А., Шорохова С.П.* Содружество независимых государств: совершенствование цивилизованных процессов привлечения и использования востребованных трудовых мигрантов // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15. № 3 (44). С. 17–22.
- Дмитриева 2023 – *Дмитриева Т.Н.* О перспективах социокультурной интеграции вынужденных мигрантов // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 1. С. 61–63.
- Лялькова 2023 – *Лялькова Е.Е., Хумарян З.М.* Анализ состава международной трудовой миграции в России // Финансовые рынки и банки. 2023. № 12. С. 169–173.
- Середина 2023 – *Середина М.И., Ходеева Е.П.* Трудовая миграция и особенности ее регулирования в странах ЕАЭС // Инновационная наука. 2023. № 11-1. С. 88–93.

- Смирнова 2022 – *Смирнова О.В.* Интеграция мигрантов как социокультурная проблема // Миссия конфессий. 2022. Т. 11. № 8 (65). С. 140–145.
- Соболева 2024 – *Соболева И.В.* Качество занятости и благополучие, связанное с работой: подходы к измерению // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 3. С. 7–25. DOI: 10.52180/2073-6487_2024_3_7_25. EDN ADMPER.
- Стукова и др. 2022 – *Стукова Ю.Е., Скаженник А.А., Галстян Г.Э., Альхаов Е.З.* Ретроспективный анализ миграции в России // Вестник Академии знаний. 2022. № 3 (50). С. 317–322.
- Ткаченко 2024 – *Ткаченко А.А.* Международная миграция и реформы миграционной политики // Мир новой экономики. 2024. Т. 18. № 1. С. 80–92.
- Шевякин 2024 – *Шевякин А.С., Быстрицкая А. Ю., Сергеева Н.М., Бушина Н.С.* Рынок труда России: оценка безработицы и потенциальной рабочей силы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 11-1. С. 131–136. DOI 10.17513/vaael.3832. EDN VLKXBF.

References

- Arkhipova, N.I., Vasiutina, E.S. and Chavykina, M.A. (2023), “Migration processes. The issues and solutions”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 8–25, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-8-25/.
- Arkhipova, N.I. and Sopilko, N.Yu (2023), “Migration management and the main features of national models for migration processes regulation”, *Innovation & Investment*, no. 8, pp. 86–91.
- Akhapkin, N.Yu. (2024), “Structural dynamics of the Russian labor market: effects of sanctions restrictions”, *The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 6, pp. 7–23.
- Dmitrieva, T.N. (2023), “On the prospects of socio-cultural integration of forced migrants”, *Vestnik of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, no. 1, pp. 61–63. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2023-2-61-63>.
- Lyalkova, E.E. and Khumaryan, Z.M. (2023), “Analysis of the composition of international labor migration in Russia”, *Financial markets and banks*, no. 12, pp. 69–73.
- Seredina, M.P. and Khodeeva, E.P. (2023), “Labor migration and the specifics of its regulation in the EAEU countries”, *Innovation science*, no. 11, pp. 88–93.
- Shevyakin, A.S., Bystrytskaya, A.Yu., Sergeeva, N.M. and Bushina, N.S. (2024), “The Russian labor market. Assessment of unemployment and potential labor force”, *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, no. 11, pp. 131–136.
- Smirnova, O.V. (2022), “Integration of migrants as a socio-cultural problem”, *Mission confessions*, vol. 11, no. 8 (65), pp. 140–145.
- Stukova, Yu.E., Skazhennik, A.A., Galstyan, G.E. and Alkhaov, E.Z. (2022), “Retrospective analysis of migration in Russia”, *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 3 (50), pp. 317–322.

- Soboleva, I.V. (2024) "Employment quality and work-related well-being: approaches to measurement", *The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 3, pp. 7–25.
- Tkachenko, A.A. (2024), "International migration and migration policy reforms", *The World of New Economy*, no. 1, pp. 80–92.
- Volokh, V.A. and Shorokhova, S.P. (2024), "The commonwealth of independent states: improving civilized processes for attracting and using in-demand migrant workers", *Bulletin of the University of World Civilizations*, vol. 15, no. 3 (44), pp. 17–22.

Информация об авторах

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

Сергей А. Уколов, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; sergey.ukoloff.2000@yandex.ru

Information about the authors

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

Sergey A. Ukolov, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; sergey.ukoloff.2000@yandex.ru

УДК 338.47(470)

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-52-65

Современные проблемы отраслевой экономики в России

Ирина Н. Бухтерева

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, buhtereva.i@rggu.ru,
ORCID ID 0000-0002-2160-1855*

Ангелина Б. Гребенкина

*Российский государственный гуманитарный университет,
Общество с ограниченной ответственностью «ТРТ»
Москва, Россия, lina.grebenkina@mail.ru*

Аннотация. В представленном исследовании рассматриваются проблемы развития отраслевой экономики России в современных условиях. В связи с введением против России санкций, уходом зарубежных компаний и сокращением импорта отечественные производители попали в сложную ситуацию. Особенно остро проблема импортозамещения и восстановления производства коснулась автомобильной отрасли. Параллельный импорт, китайские производители и отечественный автопром помогли восстановить автомобильный бизнес. В короткие сроки нужно было решить вопрос с обеспечением страны транспортными средствами собственного производства. В статье определены проблемы, возникающие в сфере автомобилестроения, факторы, влияющие на рост цен на автомобильные запчасти. Ранее государство возмещало дилерам утиль сбор в виде субсидий в зависимости от локализации производства, в настоящее время предполагают, что невозмещаемую стоимость продавцы будут включать в стоимость автомобиля. В ближайшее время не стоит ожидать снижения цен в автомобильной отрасли. Авторами проведено исследование Постановления Правительства и сделан расчет изменения утилизационного сбора и его влияния на рост цен на автомобили в будущем. В статье рассмотрены проблемы автомобильной отрасли в России в 2024 г., а также даны прогнозы на 2025 г.

Ключевые слова: экономика, отраслевая экономика, автомобильная отрасль, утилизационный сбор, дефицит, динамика цен, прогнозирование, автомобильные запчасти, факторы роста цен, локализация, параллельный импорт, импортозамещение

© Бухтерева И.Н., Гребенкина А.Б., 2025

Для цитирования: Бухтерева И.Н., Гребенкина А.Б. Современные проблемы отраслевой экономики в России // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 52–65. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-52-65

Modern issues of the sectoral economy in Russia

Irina N. Bukhtereva

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
bukhtereva.i@rggu.ru, ORCID ID 0000-0002-2160-1855*

Angelina B. Grebenkina

*Russian State University for the Humanities
Limited Liability Company “Technologies of real time,
Moscow, Russia, lina.grebenkina@mail.ru*

Abstract. The presented research considers issues of the development of the Russian industrial economy in modern conditions. Due to the imposition of sanctions against Russia, the withdrawal of foreign companies and a reduction in imports, national producers have found themselves in a difficult situation. The issue of import substitution and restoration of production has been particularly acute in the automotive industry. Parallel imports, Chinese manufacturers, and the home auto industry have helped rebuild the automotive business. In a short time, it was necessary to resolve the issue of providing the country with vehicles of its own production. The article identifies the challenges that arise in the automotive industry, the factors that influence the increase in prices for car parts. Previously, the state reimbursed dealers for scrap collection in the form of subsidies, depending on the localization of production, currently it is assumed that sellers will include the non-refundable cost in the cost of the car. In the near future, one should not expect lower prices in the automotive industry. The authors conducted a study of the Government Decree and calculated the changes in the recycling fee and its impact on the increase in car prices in the future. The article considers the concerns of the automotive industry in Russia in 2024, as well as forecasts for 2025.

Keywords: economics, branch economy, automotive industry, recycling fee, deficit, price dynamics, forecasting, automobile spare parts, price growth factors, localization, parallel imports, import substitution

For citation: Bukhtereva, I.N. and Grebenkina, A.B. (2025), “Modern issues of the sectoral economy in Russia”, *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. 52–65, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-52-65

Введение

Автомобильная промышленность – одна из ключевых отраслей российской экономики, которая во многом определяет социально-экономическое развитие страны [Калмыков 2020, с. 84].

Во-первых, с начала XXI в. углубляется мировая экономическая неустойчивость, практически перерастающая в рецессию, что особенно заметно с 2008 г., причем периоды между спадами укорачиваются, а сами спады становятся все более «рукотворными». Так, если в 2008 г. мировой кризис еще можно было признать «объективным», то в 2014 и 2020 гг. замедление экономической динамики стало результатом экономической политики Запада [Шкваря 2023, с. 223].

В XXI в. для поднятия своей конкурентоспособности ответственные промышленные предприятия все больше внимания стали уделять внедрению оптимальных стратегий развития, при этом приходит четкое понимание того, что для закрепления успеха и достижения максимальной эффективности такая деятельность должна носить не случайный, а постоянный характер [Назаров 2019, с. 102], что и обуславливает актуальность данного исследования.

Сложившаяся непростая ситуация в мире, введенные против России санкции и ограничения во внешней торговле привели отечественных производителей к риску закрытия производства и невыполнения своих обязательств перед потребителями, что заставило их искать пути выхода и использовать возможности параллельного импорта, срочно решать вопросы по импортозамещению. Российская экономика, несмотря на предпринимаемые усилия, все еще зависит от поставок импортного оборудования и продукции [Муханова 2016, с. 55].

После начала специальной операции России на Украине ответом развитых стран стал обширный набор дискриминационных мер, охвативших все сферы экономических взаимодействий и фактически превратившийся в экономическую войну. Арест активов Банка России и крупнейших российских банков в сочетании с отключением от системы SWIFT и прекращением работы платежных систем Visa и Mastercard серьезно усложнили расчеты для российских компаний, ведущих внешнеэкономическую деятельность. [Лякин 2022, с. 5].

Одним из приоритетных направлений господдержки развития автомобильной промышленности стало заимствование технологий производства иностранных моделей, но без полного целого воспроизведения изделий [Калмыков и др. 2021, с. 83].

Анализ разнообразия трактовок термина «импортозамещение» позволяет выделить ключевые характеристики: поддержка отечественных производителей, целевая ориентация на замещение импортных товаров и зарубежных технологий собственными, модернизация, совершенствование научно-технической базы, оптимальное использование собственного научно-технического потенциала, совокупность государственных стратегий, программ, политики, направленных на стимулирование институтов развития и бизнеса, разработку, внедрение и использование отечественных технологий и продуктов [Данейкин 2022, с. 78].

Проблемы отраслевой экономики в России значительно обострились в 2022 г. в связи с уходом зарубежных компаний и прекращением поставок их продукции. Особенно остро данные меры затронули автомобильный рынок, так как все автомобили, которые производились на территории страны, в большей или меньшей степени, изготавливались на импортном оборудовании, из импортных запчастей и с применением импортных технологий. В этих условиях остро встал вопрос экстренной замены ушедших производителей и производства собственных транспортных средств. При поддержке государства все заводы, ранее производившие автомобили иностранных марок, были сохранены, и на них запущено изготовление новых, под отечественными названиями моделей.

Следует сказать, что автомобилестроение является одной из самых сложных отраслей промышленности [Дегтярева, Косаткин 2023, с. 37].

В 2024 г. наблюдался значительный рост продаж автомобилей, большая часть населения приобрела автомобили китайских производителей. АО «АвтоВАЗ» недоволен такой ситуацией, так как денежные средства с продаж уходят за границу, а не на развитие отечественного автопрома. За 2024 г. лишь 11% клиентов приобрели автомобили российского производства. Главной задачей, с точки зрения Правительства РФ, является повышение продаж автомобилей собственного производства, а не импортных. За нынешний год было поставлено рекордное количество автомобилей из Китая, который пытается занять освободившийся от конкурентов российский рынок.

Для защиты отечественного автомобильного рынка от конкуренции и сокращения ввоза импортных автомобилей для перепродажи Минпромторг повысил утилизационный сбор. В данной статье проанализированы последствия роста данного показателя и спрогнозировано его влияние на продажи в 2025 г.

Обслуживание автомобилей становится все более дорогим, особенно страдают владельцы импортных автомобилей.

Факторы, приводящие к росту цен на автомобили

1. Изменение утилизационного сбора и его влияние на цену автомобиля

С 1 октября 2024 г. в России началось постепенное повышение утилизационного сбора на ввозимые автомобили для юридических лиц. Это не касается физических лиц, но есть несколько условий. Для тех, кто ввозит автомобили с объемом двигателя до трех литров для личного пользования, ничего не изменится, если данный автомобиль не будет продан в течение года. В обратном случае, утильсбор пересчитают, и владелец обязан будет его заплатить. Для тех лиц, которые ввезли автомобили объемом более трех литров, коэффициенты вырастут в два раза.

Важное изменение коснется тех, кто покупает за границей автомобиль для перепродажи в России, для них утилизационный сбор будет повышаться поэтапно. С 1 октября ставку повысили на 70–85%, далее ее будут повышать на 10–20% ежегодно¹.

Изучив коэффициенты в Постановлении Правительства Российской Федерации от 13 сентября 2024 г. № 1255 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» можно сделать прогноз повышения утилизационного сбора.

Для тех автомобилей, с объемом двигателя от одного до двух литров, которые приобретены и ввезены на территорию страны для дальнейшей перепродажи, утилизационный сбор уже поднялся с 306 000 рублей до 556 200 рублей и будет расти в дальнейшем, достигнув в 2030 г. 1 172 400 рублей.

Для автомобилей старше трех лет, объем двигателя которых составляет от двух до трех литров, сбор повысится с 1 279 000 рублей до 2 366 000 рублей.

К началу следующего года на автомобили с объемом двигателя от трех до трех с половиной литров утилизационный сбор составит 3 296 000 рублей, а за более мощную машину придется заплатить сбор в размере 2 742 300 рублей.

На графике представлена динамика изменения утилизационного сбора на 2024–2025 гг. после вступления в силу нового закона (рис. 1).

¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 13 сентября 2024 г. № 1255 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202409130024?index=32> (дата обращения 19 ноября 2024).

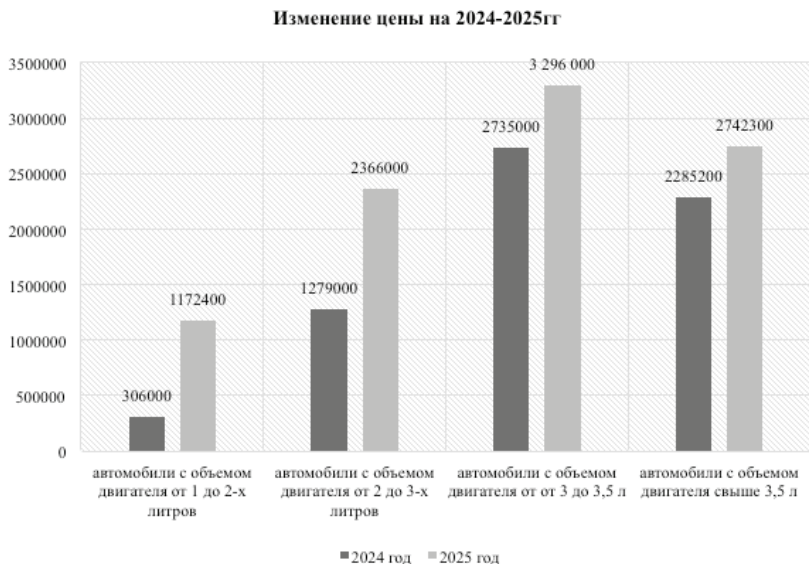


Рис. 1. Изменение утилизационного сбора

Изучив изменения в законодательстве, можно прогнозировать, что объем ввозимых в страну импортных автомобилей снизится. Повышение сбора приведет к росту стоимости автомобилей, следовательно, покупательский спрос упадет и будет не выгодно ввозить в страну автомобили для перепродажи. Также это может коснуться и отечественных автопроизводителей, таких как «Москвич», так как завод не имеет подтвержденной доли производства, осуществляемой на территории страны.

Управление рисками инновационного предпринимательства в машиностроении должно учитывать, что в период глобального кризиса происходят изменения в структуре глобального и национального спроса и потребления продукции машиностроения [Глуценко 2020, с. 85].

Утилизационный сбор возмещается субсидиями от государства в зависимости от степени локализации производства, а невозмещаемую часть сбора, возможно, будут включать в цену автомобиля, это не обязанность, решение будет принимать производитель самостоятельно.

Как это повлияет на автомобильный рынок? Люди будут больше покупать бывшие в употреблении автомобили импортных производителей или брать автокредиты, но в современных реалиях

это мало вероятно, так как ключевая ставка ЦБ РФ равна 21%², поэтому брать автокредиты становится невыгодным, получается большая переплата от суммы займа. Минпромторг надеется, что население будет переходить на продукцию отечественного автопрома: «за счет утилизационного сбора будет реализован комплекс мер господдержки, индексация не окажет влияния на стоимость отечественной автомобильной техники». Однако эксперты считают, что цены будут расти на все автомобили все равно, но в разной степени.

Судя по всему, одна из целей Минпромторга – вытеснение импортных автомобилей с российского рынка и повышение продаж автомобилей отечественного производства.

9 октября 2024 г. на заседании комиссии Госсовета по направлению «промышленность» Президент АО «АвтоВАЗ» Максим Соколов, обратил внимание

...на важность соблюдения в автомобильной отрасли базового принципа – увязки объема мер государственной поддержки автопроизводителей с уровнем фактической локализации продукции. Кроме того, он отметил необходимость создания таких условий, при которых инвестиции в локальное производство автомобилей и компонентов в России станут выгоднее, чем импорт готовых транспортных средств в нашу страну³.

Вице-президент «АвтоВАЗа» по продажам и маркетингу Дмитрий Костромин заявил в одном из интервью, что большинство денег население тратит на китайские автомобили, и только 11% покупают российские автомобили.

Это говорит о том, что большая часть денег от продаж уходит в Китай, и лишь маленькая доля от покупки автомобилей остается в России, этого недостаточно для дальнейшего развития отечественного автопрома.

Полностью перейти на российские машины в данный момент нет никакой возможности, так как главными препятствиями являются низкое качество продукции и недостаточные объемы производства.

² По данным Банка России на 08.11.2024. URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (дата обращения 19 ноября 2024).

³ Заседание комиссии Госсовета по направлению «Промышленность». URL: <http://www.kremlin.ru/events/administration/75293> (дата обращения 19 ноября 2024).

2. Проблемы с автомобильными запчастями и техническим обслуживанием

Рассмотрев прогнозы развития автомобильного рынка в России после 2025 г., возникает еще одна проблема – поставки на российский рынок автомобильных запчастей. Поскольку приобрести новый автомобиль становится затруднительно и дорого, население предпочитает ездить на б/у автомобилях, следовательно приходится решать проблемы с их ремонтом и обслуживанием.

В настоящее время наибольшую долю автомобильного рынка занимают автомобили китайского производства. Китайские производители очень быстро адаптировались к ситуации в России, и за 2023 г. ими было поставлено рекордное количество автомобилей. По итогам года доля «китайцев» превысила 50% среди всех производителей, выбив из десятки «корейцев».

Проблема рационального уровня импорта и осуществления импортозамещения является важной для развития экономики страны, она тесно переплетается с вопросами конкурентоспособности различных представителей национального бизнеса, рационального международного разделения труда и экономической безопасности [Симановская, Силантьева 2016, с. 198].

На основании статистики Международной организации производителей можно сделать вывод, что Китай выдвинулся в ряды мировых лидеров в автомобильной индустрии за очень короткий промежуток времени, что стало возможным благодаря продуманной стратегической политике, направленной на создание автомобильных корпораций, и надежному государственному контролю⁴.

Стремительный взлет китайской автопромышленности произошел благодаря инновационному развитию страны в целом. Политика «большого скачка» в Китае представляла собой комплекс политических, экономических и социальных мер, направленных на увеличение объемов производства промышленной продукции методом «народной стройки» с использованием огромных масс трудового населения [Авдокушин 2020, с. 118].

Важно отметить, что понятие международной экономической интеграции неразрывно связано с понятиями интернационализации, глобализации и регионализации. Эти понятия объединяет то, что все они обозначают усиление взаимосвязей между отдельными

⁴ Статистика Международной организации автопроизводителей // Официальный сайт OICA. URL: <http://www.oica.net> (дата обращения 19 ноября 2024).

государствами и обществами в различных сферах деятельности [Сопилко, Кулаков 2019, с. 107].

В настоящее время, несмотря на предпринимаемые усилия, в России сохраняется проблема с автозапчастями на автомобили западных производителей, ушедших из страны, но легче найти запчасти на китайские автомобили. Этот факт для многих автолюбителей является решающим при покупке транспортного средства.

Факторы, которые влияют на дефицит автомобильных запчастей

1. *Проблемы на таможне.* Ранее ввозить оригинальные запчасти нельзя было без разрешения правообладателей, это могли делать только официальные дилеры, и до 2022 года параллельный импорт был запрещен. В данный момент параллельный импорт одобрен и продлен на 2025 год, но список товаров, разрешенных к ввозу в страну, будет постепенно сокращаться.

2. *Проблемы в банковской сфере.* Перевод денег за границу за автомобильные запчасти сейчас доступен не во всех банках из-за санкций, повышаются требования валютного контроля. Организациям приходится использовать брокерские счета или счета посредников, что является не самым безопасным способом.

Проблемы есть с автозапчастями на все автомобили, в том числе и на российские, так как в России производителей запчастей мало, из-за дефицита цены растут. А если закупать автозапчасти в Китае, что значительно дешевле, то опять возникают проблемы с таможней и банковскими переводами китайским производителям. Поэтому снижения цен в ближайшее время точно не ожидается.

Проведенное исследование показало, как менялись цены на автомобильные запчасти с 01.07.2023 по 10.10.2024 г. (рис. 2).

По графику видно, что большее изменение коснулось автомобильных ламп, их цена поднялась с 370 рублей до 627,11 рубля. С дефицитными блоками управления и датчиками расхода воздуха на 01.07.2023 ситуация изменилась, их цены снизились на 24,56 и 7,43%, их средняя цена составила на 10.10.2024 г. – 1885,89 рублей и 2221,71 рубля соответственно. В среднем изменение цен за ходовые запчасти составило 25%.

На 2025 г. прогнозируется сохранение дефицита автозапчастей. На это повлияют следующие факторы:

- дефицит оригинальных запчастей;
- параллельный импорт не позволяет поставлять в большом количестве запчасти, срок доставки значительно увеличился,

- таможенная служба ужесточает требования к товарам, ввозимым на территорию страны. В первую очередь пострадают владельцы корейских, японских и европейских автомобилей;
- снижение качества поставляемых автозапчастей из-за санкций.

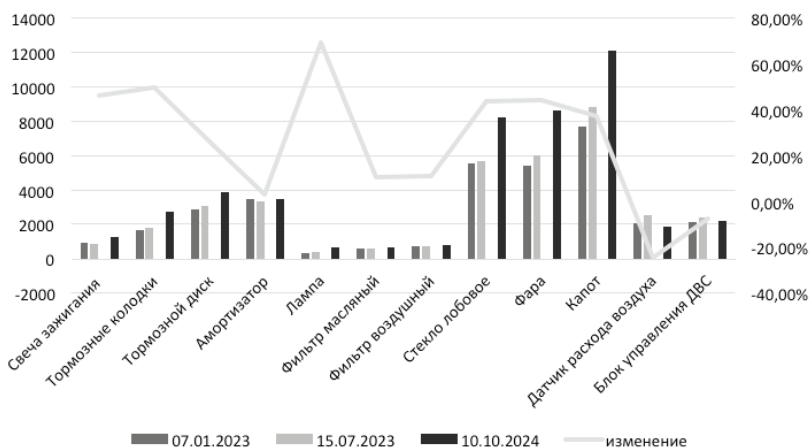


Рис. 2. Динамика средних цен на ходовые автомобильные запчасти
Данные Drom.ru

Также в мире сейчас идет процесс перевода транспорта с традиционных видов топлива на экологически чистые источники энергии, но он затягивается в силу объективных обстоятельств [Щербанин 2020, с. 54]. Производство автомобилей, использующих альтернативное топливо, постепенно растет, порождая новые виды проблем для производителей и автовладельцев.

Несмотря на сложности, с которыми столкнулась наша страна за последнее десятилетие, введенные против нее ограничения позволили добиться значительной автономии от западных стран, восстановления собственного производства, укрепления банковского сектора, возвращения бизнеса под российскую юрисдикцию [Переход и др. 2024, с. 134].

В настоящее время Правительство РФ принимает меры для стимулирования производства и развития сферы российского автомобилестроения, предоставляя производителям льготы и государственные субсидии [Бреус и др. 2021, с. 35].

Заключение

Сложности, которые принесли санкции стране за последние 10 лет, помогли восстановить собственное производство и укрепить банковскую сферу.

Однако санкции оказали негативное влияние на автомобильную отрасль в России и привели к существенным проблемам для отечественных автолюбителей. С уходом иностранных автопроизводителей значительно усложнился доступ к необходимым для ремонта запасным частям. Восстановление отрасли в данных условиях сложный и многотрудный процесс.

Для того чтобы стимулировать производство и развитие российского автомобилестроения, изготовителям предоставляют льготы и субсидии. Для стимулирования спроса на автомобили отечественного производства государство предлагает программы льготного кредитования, а для защиты от иностранных конкурентов проводится протекционистская политика, которая является причиной роста цен на ввозимые автомобили и падения спроса на них.

Для некоторых видов автомобилей и спецтехники, среди прочего, увеличили коэффициенты утилизационного сбора на 70–85%, а также предусмотрели ежегодную индексацию данного показателя на 10–20% до 2030 г. Это будет способствовать снижению ввоза иностранных автомобилей в Россию и росту продаж автомобилей российского производства.

Проведенное исследование средних цен на ходовые автомобильные запчасти показало, что цены за 2023–2024 гг. выросли в среднем на 25%. Рост цен обусловлен дефицитом запчастей, так как через параллельный импорт не удается ввезти достаточное их количество.

Литература

- Авдокушин 2019 – *Авдокушин Е.Ф.* 70 лет КНР: от «большого скачка» к технологическому «прорыву» // Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. 2019. № 4. С. 116–132. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2019-4-116-132>.
- Бреус и др. 2021 – *Бреус А.В., Кублин И.М., Демьянченко Н.В., Воронов А.А.* Реализация маркетинговой стратегии компании в условиях новых возможностей и ограничений // Практический маркетинг. 2021. № 9 (295). С. 35–41.
- Глущенко 2020 – *Глущенко В.В., Глущенко И.И.* Стратегическое управление рисками инновационной деятельности в машиностроении // Вестник машиностроения. 2020. № 2. С. 80–88.

- Данейкин 2022 – *Данейкин Ю.В.* Достижение технологического суверенитета высокотехнологических отраслей экономики РФ: состояние и перспективы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 4. С. 74–92. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2022-4-74-92>.
- Дегтярева, Косаткин 2023 – *Дегтярева И.В., Косаткин К.В.* Проблемы развития автомобильной отрасли России и роль государства в инвестиционном процессе отрасли // Уфимский гуманитарный научный форум. 2023. № 1. С. 35. *Косаткин* 45. DOI: 10.47309/2713-2358_2023_1_35_45.
- Калмыков и др. 2021 – *Калмыков Ю.П., Абдикеев Н.М., Богачев Ю.С., Трифонов П.С.* Направления совершенствования промышленной политики России // Вестник машиностроения. 2021. № 9. С. 82–88. DOI: 10.36652/0042-4633-2021-9-82-88.
- Калмыков 2020 – *Калмыков, Ю.П.* Перспективы развития отечественной автомобильной промышленности // Вестник машиностроения. 2020. № 9. С. 84–88. DOI: 10.36652/0042-4633-2020-9-84-87.
- Лякин 2022 – *Лякин А.Н.* Кризис 2022-...: потенциальные масштабы и ожидаемые следствия // Российский экономический журнал. 2022. № 3. С. 4–24. DOI: 10.33983/0130-9757-2022-3-4-24.
- Муханова 2016 – *Муханова И.В.* Импортозамещение и инвестиционная политика в машиностроении // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2016. № 3 (5). С. 55–64.
- Назаров 2019 – *Назаров А.Г.* Классификация и систематизация стратегий развития промышленных предприятий // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2019. № 2. С. 102–116. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-2-102-116. EDN LORSNX.
- Переход и др. 2024 – *Переход С.А., Мхитарян А.В., Селифонкина Д.С.* Международные санкции против России (2014–2024 гг.): Оценка и последствия для финансового рынка // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 4. С. 116–138.
- Симановская, Силантьева 2016 – *Симановская М.Л., Силантьева Е.С.* Импортозамещение в аспекте экономических теорий // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. № 56. С. 198–219.
- Сопилко, Кулаков 2019 – *Сопилко Н.Ю., Кулаков А.В.* Перспективы развития интеграционных процессов государств Евразийского экономического союза // Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. 2019. № 4. С. 105–115. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2019-4-105-115>.
- Шкваря 2023 – *Шкваря Л.В.* Внешняя торговля России со странами ССАГПЗ: динамика, характеристики и возможности // Вестник МГИМО Университета. 2023. Т. 16. № 3. С. 222–243. DOI: 10.24833/2071-8160-2023-3-90-222-243. EDN NZOYZM.
- Щербанин 2020 – *Щербанин Ю.А.* Мировая экономика: к вопросу об энергодисбалансах – моторные топлива и электромобили // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 1. С. 39–55.

References

- Avdokushin, E.F. (2019), “70 years of China: from ‘Big leap’ to technological ‘breakthrough’”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 116–132. URL: <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2019-4-116-132>.
- Breus, A.V., Kublin, I.M., Demyanenko, N.V. and Voronov, A.A. (2021), “Implementation of the company’s marketing strategy in the face of new opportunities and imitations”, *Practical Marketing*, no. 9 (295), pp. 35–41.
- Degtyareva, I.V. and Kosatkin, K.V. (2023), “Problems of the development of the automotive industry in Russia and the role of the state in the investment process of the industry”, *Ufa Humanitarian Scientific Forum*, no. 1, pp. 35–45, DOI: 10.47309/2713-2358_2023_1_35_45.
- Daneikin, Yu.V. (2022), “Achieving technological sovereignty of high-tech economies of the Russian Federation: state and prospects”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law”*, no. 4, pp. 74–92, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-74-92.
- Kalmykov, Yu.P., Abdikeev, N.M., Bogachev, Yu.S. and Trifonov, P.S. (2021), “Directions of improving industrial policy in Russia”, *Russian Engineering Research*, no. 9, pp. 82–88, DOI: 10.36652/0042-4633-2021-9-82-88.
- Kalmykov, Yu.P. (2020), “Prospects for the development of the domestic automobile industry”, *Russian Engineering Research*, no. 9, pp. 84–88, DOI: 10.36652/0042-4633-2020-9-84-87.
- Lyakin, A.N. (2022), “Crisis 2022-...: potential scope and expected consequences”, *Russian Economic Journal*, no. 3, pp. 4–24, DOI: 10.33983/0130-9757-2022-3-4-24.
- Mukhanova, I.V. (2016), “The import substitution and the investment policy in the machine-building industry”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 55–64.
- Nazarov, A.G. (2019), “Classification and systematization of development strategies of industrial enterprises”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 102–116, <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2019-2-102-116>.
- Perekhod, S.A., Mkhitarian, A.V. and Selifonkina, D.S. (2024), “International sanctions against Russia (2014–2024). Assessment and implications for the financial market”, *The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 4, pp. 116–138.
- Simanovskaya, M.L. and Silantieva, E.S. (2016), “Import substitution in the aspect of economic theories”, *Public Administration. E-journal (Russia)*, no. 56, pp. 198–219.
- Sopilko, N.Yu. and Kulakov, A.V. (2019), “Developing integration processes for the Eurasian Economic Union”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Right” Series*, no. 4, pp. 105–115, DOI: 10.28995/2073-6304-2019-4-105-115.
- Shkvarya, L.V. (2023), “Russia’s foreign trade with the GCC countries: dynamics, characteristics and opportunities”, *MGIMO Review of International Relations*, vol. 16, no. 3, pp. 222–243, DOI: 10.24833/2071-8160-2023-3-90-222-243.

Shcherbanin, Yu.A. (2020), "World economy. Energy balances issues, motor fuels and electric passenger cars", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 39–55. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2020-1-39-55>.

Информация об авторах

Ирина Н. Бухтерева, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; buhtereva.i@rggu.ru, ORCID ID 0000-0002-2160-1855

Ангелина Б. Гребенкина, студентка, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6;

Общество с ограниченной ответственностью «ТРТ», Домодедово, Россия; 142000, Россия, Московская область, Домодедово, ул. Логистическая (Северный микрорайон), стр. 1/11; lina.grebenkina@mail.ru

Information about the authors

Irina N. Bukhtereva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; buhtereva.i@rggu.ru, ORCID ID 0000-0002-2160-1855

Angelina B. Grebenkina, student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047;

Limited Liability Company "Technologies of real time", Domodedovo, Russia; bld. 1/11, Logisticheskaya Street, Domodedovo, Moscow region, Russia, 142000; lina.grebenkina@mail.ru

УДК 331.108.2(470)

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-66-82

Источники кадрового обеспечения ИТ-компаний в условиях острого дефицита на отечественном рынке труда

Людвиг А. Минасян

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

Аннотация. В статье определяются основные тенденции в области привлечения, отбора и адаптации ИТ-специалистов. Методом исследования стал обзор ряда публикаций и работ, посвященных проблемам кадрового обеспечения ИТ-компаний за последние четыре года; дается оценка причин возникновения текущей ситуации на рынке труда ИТ-отрасли. В ходе анализа был обнаружено, что компании отрасли информационных технологий стали фокусироваться на инструментах долгосрочного кадрового обеспечения из-за невозможности дальнейшего переманивания специалистов с сокращающегося рынка кандидатов. Автором были выделены и рассмотрены два популярных способа развития кадрового обеспечения – развитие практики проведения стажерских программ для молодых специалистов и привлечение высококвалифицированных профессионалов из-за рубежа. Особое внимание уделено изменениям в практике ИТ-рекрутмента и использованию различных инструментов для привлечения квалифицированных кадров технического профиля. Автор приходит к выводу о том, что рынок труда ИТ-специалистов продолжает испытывать серьезные трудности, которые возможно разрешить путем реализации комплексных решений на уровне предприятий и отрасли. Поэтому в сложившихся условиях существует необходимость внедрения долгосрочных программ кадрового обеспечения за счет развития молодых специалистов и переманивания профессионалов из-за границы.

Ключевые слова: кадровое обеспечение, дефицит кадров, ИТ-компания, ИТ-рекрутмент, graduate-рекрутмент, иностранные специалисты

Для цитирования: Минасян Л.А. Современные проблемы отраслевой экономики в России // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 66–82. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-66-82

© Минасян Л.А., 2025

Sources of staffing for IT companies in case of shortage in the Russian labor market

Lyudvig A. Minasyan

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

Abstract. The article identifies the main trends in recruiting, selection and onboarding of IT professionals. The research method involved a review of several publications and researches on issues of staffing for IT companies over the past four years; it assesses the causes behind the current labor market situation in the IT industry. The analysis revealed that IT companies have begun to focus on long-term personnel provision tools due to the inability to continue poaching specialists from a shrinking pool of candidates. The author identified and considered two popular methods for developing human resources – implementing internship programs for young professionals and recruiting highly qualified experts from abroad. Particular attention is paid to changes in IT recruitment practices and the use of various tools to attract skilled technical talent. The author concludes that the IT job market continues to face significant challenges, which can be addressed through comprehensive solutions at both corporate and sectoral levels. Therefore, under the current circumstances, there is a need to implement long-term human resource development programs by nurturing young talents and attracting experienced professionals from abroad.

Keywords: staffing, staff shortage, IT companies, IT recruitment, graduate recruitment, foreign specialists

For citation: Minasyan, L.A. (2025), “Sources of staffing for IT companies in case of shortage in the Russian labor market”, *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. 66–82. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-66-82

Введение

На протяжении последних десятилетий отрасль информационных технологий играет ключевую роль в развитии мировой экономики. В условиях глобальной цифровизации спрос на высококвалифицированных IT-специалистов значительно превышает предложение на рынке труда. Россия, будучи одной из ведущих стран в этой области, также сталкивается с проблемой нехватки специалистов, особенно в сфере кибербезопасности, искусственно-го интеллекта и обработки данных больших объемов.

Последние несколько лет представители ряда крупных IT-компаний отмечают, что дефицит квалифицированных кадров на рынке труда стал существенным препятствием для устойчивого экономического роста и инновационного развития, для цифровой трансформации отечественной экономики [Ахапкин 2023; Скитёва 2020; Алиева, Минасян 2024].

Важно отметить, что отечественные IT-компании вывели качество разрабатываемых технологических продуктов и услуг на высокий уровень. Поэтому пользователи этих услуг (частные лица и корпоративные клиенты) ожидают от новых технологических сервисов такого же уровня функциональности, стабильности и комфорта использования. Причем к пользователям относятся как частные лица, так и корпоративные клиенты, для которых ценностью является гибкие возможности адаптации технологических систем под нужды организации [Алиева, Алёшина 2021].

К наиболее развитым направлениям IT-сектора относятся финансовые (FinTech), медицинские (MedTech), образовательные (EdTech) и государственные услуги, а также электронная коммерция (e-com). Поэтому российским IT-компаниям необходимо выделять больше ресурсов на создание продуктов, отвечающих запросам потенциальных потребителей на отечественном рынке цифровых услуг и сервисов.

По расчетам Министерства цифрового развития РФ на начало 2024 г. отечественная IT-отрасль насчитывает 740 тысяч специалистов. Несмотря на рост на 13% по сравнению с началом 2023 г., экономика нуждается в дополнительных 500–700 тысячах квалифицированных специалистов¹. Отмечается, что к наиболее востребованным специалистам относят backend-разработчиков, владельцев IT-продуктов и менеджеров IT-проектов, системных аналитиков и инженеров информационной безопасности². Это связано с несколькими факторами:

- 1) быстрое развитие отрасли. С каждым годом количество новых проектов и стартапов увеличивается, а существующие компании расширяют свои IT-подразделения;

¹ Российская газета. Минцифры: Российской IT-отрасли не хватает 500–700 тысяч специалистов. URL: <https://rg.ru/2023/08/17/mincifry-rossijskoj-it-otrasli-ne-hvataet-500-700-tys-specialistov/> (дата обращения 5 декабря 2024).

² Headhunter. Наталья Данина: «Где искать людей?» – не самый главный вопрос сегодня». URL: <https://hh.ru/article/32011/> (дата обращения 5 декабря 2024).

- 2) высокие требования к квалификации. Современные проекты требуют глубоких знаний в узких технических специальностях [Гаврилов и др. 2019];
- 3) конкуренция за таланты. Многие российские специалисты уезжают работать за границу, где им предлагают более высокие зарплаты и лучшие условия труда. Это создает дополнительный дефицит на внутреннем рынке.

Скорость и качество подбора и отбора IT-кадров зависит от множества факторов, важнейшим из которых является состояние рынка труда. При снижении предложения на рынке труда расходы на рекрутмент в коммерческих организациях растут из-за удлиняющихся сроков закрытия вакансий и потребности вложений в дополнительные инструменты привлечения и оценки кандидатов. Из-за этого специалисты по подбору персонала вынуждены тратить значительно больше ресурсов на поиск и привлечение кандидатов, выделяя меньше времени этапам отбора и адаптации. Ряд актуальных исследований о рынке труда приходят к выводу, что по сравнению с 2020 г. сроки закрытия приоритетных вакансий выросли в среднем от 2 до 4 раз³.

По данным государственной статистики, последние четыре года проявляется тенденция к снижению уровня безработицы. В 2021 г. уровень безработицы составлял 4,4% и постепенно снизился до 3,2% к концу 2023 г., а к середине 2024 г. снизился до рекордных 2,4%⁴. На безработицу оказывает влияние комплекс факторов – демографический сдвиг, распространение гибкой занятости, нестабильные макроэкономические условия, темпы цифровой модернизации экономики и динамика роста заработных плат. Авторы исследований сходятся во мнении, что демографический и макроэкономический факторы остаются наиболее актуальными. Так, ежегодно на рынок труда выходит все меньшее количество молодых специалистов⁵.

³ Исследование Хантфлоу: где самая высокая конкуренция за кандидатов и кого ищут дольше всего. URL: <https://huntflow.ru/blog/huntflow-study-2023> (дата обращения 5 декабря 2024).

⁴ Официальный портал Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 5 декабря 2024).

⁵ Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара. Игорь Ефремов прокомментировал отток из страны квалифицированных кадров. URL: <https://www.iep.ru/ru/kommentarii/igor-efremov-prokommentiroval-ottok-iz-strany-kvalifitsirovannykh-kadrov.html> <https://www.iep.ru/ru/kommentarii/igor-efremov-prokommentiroval-ottok-iz-strany-kvalifitsirovannykh-kadrov.html> (дата обращения 5 декабря 2024).

Согласно опубликованным исследованиям, именно ИТ-компании первыми столкнулись со сложностями в подборе персонала, из-за чего также стали первыми в применении передовых практик привлечения персонала. Так, работодатели прибежали в следующим инструментам расширения воронки кандидатов – новая география поиска и увеличение фонда оплаты труда и неденежной материальной мотивации. Нужно отметить, что ИТ-компаниями быстрее и лучше адаптировались под вынужденный переход на дистанционный формат работы. Это помогло рекрутерам ИТ-отрасли не ограничиваться соискателями в локальных границах, поэтому компании стали нанимать кандидатов по всей России [Архипова и др. 2024]. Для решения проблемы с длительным заполнением вакансий работодателям приходится снижать требования к опыту и знаниям кандидатов. Поэтому процесс рекрутмента сильно видоизменился. Так, из-за необходимости сократить время заполнения вакансий работодатели предлагают работу тем кандидатам, кто быстрее принял предложение о работе и скорее всех готов приступить к рабочим задачам. Аналитики также отмечают, что связь между предлагаемым уровнем оплаты труда и оценкой навыков кандидатов становится слабее⁶. Можно утверждать, что расширение географии поиска кандидатов на отечественном рынке и повышение уровня доходов стали только краткосрочным разрешением проблемы.

Сложно не замечать усилия государства по улучшению условий труда и жизни ИТ-специалистов – вложения в увеличение количества бюджетных мест в технических учебных заведениях (университетах, колледжах), продолжение финансирования ипотечных льгот (привлекательность которых в текущих условиях для остальных слоев населения стала гораздо выше на конец 2024 г.), предоставление отсрочки от службы в армии для специалистов-мужчин до 30 лет и т. д.

Предприятия ИТ-отрасли нуждаются в профессионалах, обладающих навыками работы с последними технологическими инструментами. Можно привести в пример развитие цифровых продуктов, работающих на основе искусственного интеллекта. Если компания занимается разработкой и внедрением таких технологий в бизнес-процессы компании, это влияет на ее привлекательность среди квалифицированных соискателей и бренд работодателя в целом. Так, платформы по поиску работы еще в прошлом году за-

⁶ Яков и Партнёры. Пятилетка дефицита. В России уже наступил дефицит рабочих рук, а к 2030 г. кадровый дефицит составит от 2 до 4 млн человек. URL: <https://yakov.partners/publications/issledovanie-rynka-truda-rossiyskoy-federatsii/> (дата обращения 5 декабря 2024).

фиксируют начало роста заинтересованности как работодателей, так и кандидатов в работе над технологиями искусственного интеллекта⁷. Причем со стороны работодателей спрос на специалистов с нужными компетенциями сильно превысил количество таких соискателей на открытом рынке, что является только одним из множества примеров превышения спроса над предложением трудовых ресурсов [Волкодаева и др. 2021].

По итогам анализа рынка труда IT-кандидатов можно сделать вывод о том, что усугубившийся дефицит высококвалифицированных кадров является результатом ряда негативных тенденций, продолжающихся последние четыре года. Основные причины – демографическая яма, нестабильная внешняя политическая и экономическая обстановка, возросшая потребность государства в цифровом развитии. При этом стоит обратить внимание на то, что если еще в 2023 г. работодатели активно инвестировали ресурсы в развитие бренда работодателя и условия работы, то в 2024 г. фокус был переведен на другие решения⁸. Так, главными направлениями являются выход на зарубежные биржи труда, с одной стороны, и возвращение молодых специалистов на внутреннем рынке – с другой.

Graduate-рекрутмент и возрастание интереса к проведению стажерских программ в IT-компаниях

Несмотря на общий фон нехватки кадров, важно понимать структуру образовавшегося дефицита. Последние исследования акцентируют внимание на дисбаланс количества вакансий к резюме как среди специалистов младшего уровня без опыта работы в коммерческой разработке, так и опытных профессионалов с широким портфелем проектов, в которых они участвовали. Так, на 5% опубликованных вакансий, в которых прописаны минимальные требования к знаниям и навыкам работы, претендуют 35% кандидатов младшего уровня. Настолько же острая, но характерно противоположная ситуация существует в поиске кандидатов с опытом разработки и навыками управления командой разработки. Таким

⁷ ТАСС. Количество вакансий с требованием владения ИИ в 2025 г. может вырасти на 25%. URL: (дата обращения 5 декабря 2024).

⁸ *Денисов А.М.* Формирование имиджа компании-работодателя как инструмент повышения эффективности затрат на найм и удержание сотрудников // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 5. С. 187.

образом, на одного разработчика с опытом работы «охотятся» как минимум два работодателя⁹.

Разрыв между спросом и предложением на рынке труда IT-специалистов связан с высокими требованиями работодателей к соискателям. Конечно, работодатель экономит финансовые и трудовые ресурсы, если наймет профессионала, обладающего опытом реализации проектов в конкретной области и навыками работы со специфичными технологическими инструментами. Ряд исследований рынка труда IT-отрасли фиксируют качественный разрыв между требованиями к соискателям и базовыми навыками выпускников технических колледжей и университетов [Шестова 2024]. Таким образом формируется замкнутый круг, в котором еще неопытные специалисты не могут найти подходящие для себя вакансии, опытные специалисты не выходят на рынок труда, а у работодателей резко сокращается количество потенциальных кандидатов.

Ряд российских кадровых агентств, работающих с IT-компаниями, обращают внимание на рост популярности корпоративных программ по привлечению стажеров, обучающихся в технических учебных заведениях¹⁰. Ранние исследования отмечают, что до 2020 г. проведение стажерских программ не носило массового характера [Никулина 2019]. Тренд последних 4 лет показывает, что ранее проводившие стажерские программы IT-компании сохраняют их, и только 20% не расширили фонд оплаты труда на стажерские позиции на момент конца 2023 г. То есть предприятия IT-отрасли не просто закрывают вакансии более молодыми специалистами, но проводят точечные корпоративные стажировки.

Согласно проведенному в 2023 г. опросу, 64% молодых специалистов пользовались работными сайтами для поиска места стажировки, 40% обращались к своим знакомым или родственникам, и только 16% стажерам помогали представители учебных заведений, где они учились¹¹. Молодые IT-специалисты рассматривают ста-

⁹ Новичкам в IT не место: почему сейчас наступили сложные времена для Junior-разработчиков? URL: <https://recruitit.ru/blog/tpost/o9noyk94r1-novichkam-v-it-ne-mesto-pochemu-seichas/> (дата обращения 5 декабря 2024).

¹⁰ GlobalCareer. Официальный сайт. URL: https://globalcareer.ru/program/my_graduate_recruitment_dlya_it_spetsialistov/ (дата обращения 6 декабря 2024); Ancor. Привлечение начинающих специалистов и стажерские программы 2023. URL: <https://ancor.ru/press/research/privlechenie-nachinayushchikh-spetsialistov-i-stazherskie-programmy-2023> (дата обращения 6 декабря 2024).

¹¹ Kontakt InterSearch Russia: Ожидания работодателей и молодых специалистов друг от друга 2023. URL: <https://kontakt.ru/blog/graduate-trends> (дата обращения 20 февраля 2024).

жировки не столько как факт трудоустройства, сколько как шанс поучаствовать в процессе коммерческой разработки, попробовать себя в одной из множества ролей проекта создания технологического продукта и т. д. [Мерзляков 2020]. При поиске и выборе стажерских программ соискатели ориентируются на уровень дохода и наличие возможности удаленного подключения и гибкого графика работы для совмещения с учебой. По окончании программ стажеры ожидают как получения достаточного практического опыта, который будет «котироваться» на рынке труда, так и возможность более точно формулировать свои профессиональные интересы. Можно сделать вывод, что ожидания выпускников качественно приближаются к уровню ожиданий от уже опытных специалистов. Это означает, что процесс подбора стажеров в IT-отрасли должен опираться на использование тех же методов работы, что и с опытными специалистами IT-отрасли.

Технологией подбора и отбора персонала, ориентированной на специалистов без опыта работы и/или выпускников, является graduate-рекрутмент. Graduate-рекрутмент характеризуется сокращенными сроками заполнения вакансий и низким порогом входа соискателей. Подбор молодых специалистов подразумевает невысокий уровень дохода и продолжительный период адаптации и обучения [Широкова 2020]. В России существует ряд площадок graduate-рекрутмента, на которых IT-компании продвигают свои программы работы с выпускниками. Во-первых, это рабочие сайты, которые ориентированы на взаимодействие работодателей и соискателей без опыта работы (например, Grintern.ru). Во-вторых, это ярмарки вакансий и участие в студенческих мероприятиях, организованных в рамках образовательных учреждений.

Система graduate-рекрутмента в IT-компаниях включает в себя процессы взаимодействия с учебными заведениями, подбора, отбора и адаптации стажеров, а также их оценку по итогам программы для принятия решения о дальнейшем трудоустройстве. Так как в процессе стажировки у молодых специалистов появляется возможность самостоятельно и с помощью наставника начать формировать soft- и hard-навыки, которые будут полезны вне зависимости от места и характера работы. На стороне организации важно выстроить каналы коммуникации между наставниками и стажерами, так как первые в данном случае являются носителями корпоративной культуры организации.

Для организации важно не столько количество стажеров, которые успешно прошли стажировку и показали себя перспективными специалистами, сколько понять степень пользы каждого отдельно взятого специалиста для организации в будущем. Риск

ошибки велик, так как продолжительное обучение молодого специалиста и время профессионала-наставника стоят очень дорого. Поэтому вышеупомянутый процесс оценки стажера является не менее важным этапом в стажерской компании. В случае, если стажер в процессе работы понимает, что этот род занятий ему не интересен, необходимо создать для него условия реализовать свои возможности в другом направлении, но также в статусе стажера. Это поможет не только сохранить отобранного ранее молодого специалиста, но и положительно повлиять на его лояльность и уровень мотивации к продолжительной работе на организацию.

Можно обнаружить, как поменялись ожидания ИТ-компаний от проведения стажерских программ. Ранее стажерские программы были частью маркетинговых программ по развитию HR-бренда и рассматривались как инструмент поддержки престижа компании, а задача по формированию кадрового резерва рассматривалась как побочная, потому что проблем с подбором персонала не наблюдалось. Сегодня проведение стажерских программ для специалистов-разработчиков без опыта работы позволило ИТ-компаниям наполнять штат специалистами, которые будут иметь набор знаний и опыта, работающих на достижение бизнес-целей компании. Поэтому от того, как выстроен процесс graduate-рекрутмента, зависит успешность кадровой политики ИТ-компаний в целом.

Потенциал привлечения квалифицированных ИТ-специалистов из-за рубежа

Отличительным фактором трудового аспекта ИТ-отрасли считается высокий уровень мобильности работающих специалистов [Катульский, Иванов 2023]. Предприятия данной отрасли являются главными бенефициарами мировой глобализации экономики, что отражается в гибкости ИТ-компаний в вопросах дистанционного формата, межкультурных коммуникаций и т. д.

Массовый отток квалифицированных ИТ-специалистов из России за рубеж в последние два года обоснован не только внешне-экономическими факторами, но и внутренним желанием дальнейшего профессионального развития. Одним из векторов карьерного продвижения является переход на работу в крупные транснациональные корпорации, где есть возможность дальнейшего роста во множествах подразделений в любой точке мира. Нет оснований полагать, что крупные российские ИТ-компании не могут пользоваться теми же преимуществами, открывать представительства за рубежом и развивать трудовые отношения с иностранными специ-

алистами оттуда. IT-специалисты из государств Передней, Южной и Центральной Азии предпочитают работать в странах с развитыми экономиками и высоким уровнем жизни, такими как США, страны Евросоюза и государства Персидского залива [Рахмонов 2023]. Несмотря на свои достижения в сфере IT, Россия пока не входит в число наиболее привлекательных мест для работы в данной отрасли¹². Поэтому отечественным IT-компаниям будет сложно убедить иностранных специалистов переехать в Россию, если им не будут понятны четкие карьерные перспективы или обеспечен более высокий уровень дохода¹³.

Привлечение иностранных IT-специалистов поможет решить следующие задачи, стоящие перед отечественными IT-компаниями.

1. Доступ к новому рынку талантов и оригинальным компетенциям. Начиная привлекать специалистов из других стран, российские компании смогут получить доступ к специалистам, обладающим уникальным для отечественной отрасли опытом разработки и эксплуатации технологий. Таким образом получится снизить зависимость от ограниченных внутренних ресурсов. Это особенно важно в условиях нехватки собственных кадров, когда компании вынуждены конкурировать друг с другом за лучших специалистов. Зарубежные профессионалы могут заполнить вакансии, которые остаются незанятыми из-за отсутствия соответствующих специалистов на локальном рынке. Это позволит ускорить внедрение инноваций и повысить конкурентоспособность на международном уровне для обеспечения целей цифровизации экономики.

2. Расширение культурного разнообразия команд разработчиков. Европейские исследования отмечают¹⁴, что команды, состоящие из представителей нескольких культур, часто демонстрируют высокую эффективность благодаря сочетанию разных точек зрения на построение процесса разработки. Работа с иностранными специалистами способствует обмену знаниями и культурным опытом, что положительно сказывается на развитии всей индустрии. Рос-

¹² Абдрахманова Г.И., Васильковский С.А., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2022: Стат. сб. М.: НИУ ВШЭ, 2023. С. 159–162.

¹³ РБК. Владимир Волох о росте спроса на программистов из Африки. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/66f2d4a99a7947b3806eff61> (дата обращения 10 декабря 2024).

¹⁴ European Employment Services. The rise of multicultural teams: how to ensure they are successful. URL: https://eures.europa.eu/rise-multicultural-teams-how-ensure-they-are-successful-2024-04-19_en (дата обращения 9 декабря 2024).

сийские специалисты получают возможность учиться у зарубежных коллег и перенимать их компетенции. Это создает благоприятную среду для профессионального роста и развития, что в конечном итоге ведет к улучшению качества технологических продуктов [Мерзляков 2021].

3. Развитие инфраструктуры поддержки IT-отрасли. В последние годы в России создаются технопарки, технологические инкубаторы и акселераторы стартапов, ориентированные на развитие IT-отрасли. Увеличение количества специалистов со своими проектами на данных площадках позволит повысить ценность поддержания этой инфраструктуры для большей пользы отрасли в целом. Помимо этого, тесная связь с иностранными специалистами способствует укреплению международных связей и сотрудничеству между IT-компаниями и государствами. Это может открыть новые возможности для совместных проектов, обмена технологиями и расширения объема инвестиций. Международное сотрудничество в IT-сфере также способствует развитию научного потенциала страны, созданию новых исследовательских центров и лабораторий [Таишева 2022].

Привлечение иностранных IT-специалистов можно рассматривать с двух возможных способов – их привлечение на работу на российские IT-компании за рубежом или на территории России. Так, для привлечения иностранных IT-специалистов на территорию России важно разработать программы улучшения условий труда и упрощения бюрократических процедур для иммигрирующих профессионалов. Привлечение иностранных специалистов требует соблюдения множества юридических формальностей, связанных с получением множества разрешений и занимающих много времени и значительных финансовых затрат. Более того, процесс трудоустройства иностранцев осложняется различиями в нормативных базах государств. Для привлечения иностранных специалистов необходимо создать условия, которые будут конкурентоспособными на международном уровне. На уровне IT-предприятий и отрасли это включает в себя повышение уровня зарплат, предоставление социальных пакетов, обеспечение комфортного жилья и рабочей среды. На уровне государства остается возможным упростить процедуры получения разрешений на работу для иностранных IT-специалистов. Это может включать введение специальных программ для привлечения талантов, упрощение бюрократических процессов и сокращение сроков рассмотрения заявок. Такие меры помогут снизить административные барьеры и ускорить процесс миграции ценных кадров.

Общими вызовами для обоих подходов являются языковой барьер и культурные различия. Несмотря на то что большинство

IT-специалистов владеют английским языком, знание русского языка существенно облегчает коммуникацию иностранного специалиста с коллегами и клиентами. Исследования отмечают, что различные подходы к организации рабочего процесса, стиля общения и управления временем могут привести к конфликтам и недопониманию внутри коллектива.

Рекрутинг высококвалифицированных IT-специалистов из-за рубежа характеризуется повышенными, по сравнению с локальным рынком труда, финансовыми и временными затратами. Помимо расходов на оформление необходимых документов, IT-компаниям приходится оплачивать переезд сотрудника с семьей, жилье, медицинскую страховку и иные расходы, связанные с адаптацией нового работника. Таким образом, для небольших IT-компаний и стартапов возможности по привлечению зарубежных специалистов сильно урезаны по сравнению с крупными корпорациями.

Исходя из выявленных сложностей, связанных с привлечением, отбором и оформлением иностранных IT-специалистов, можно сделать вывод о более сложном процессе рекрутинга таких специалистов.

Этапы подбора и отбора иностранных IT-специалистов

1. Анализ потребности организации в привлечении к работе иностранных специалистов. На первом этапе необходимо четко определить, какие именно специалисты требуются компании и в рамках каких проектов их будут привлекать.

2. Этап отбора кандидатов. Важно учитывать специфику проекта, уровень сложности задач, требуемые навыки и опыт, а также возможные ограничения, такие как знание языка, наличие визовых ограничений и другие факторы.

3. Поиск кандидатов. Конечно, существуют платформы международного уровня, которые позволяют находить специалистов по всему миру. Но для расширения воронки кандидатов поиск может осуществляться через профессиональные социальные сети, пользующиеся популярностью в тех странах, где работают нужные специалисты. Также стоит обратить внимание на международные и региональные IT-конференции и хакатоны: наличие представителей и участников от российских IT-компаний в международных мероприятиях позволит компаниям встретиться с потенциальными претендентами лично и оценить их компетенции в игровом формате.

4. Оценка кандидатов. В отличие от стандартного IT-рекрутмента, где наиболее популярным инструментом оценки кандидатов является техническое собеседование и тестирование, в процессе отбора иностранных IT-специалистов на первом месте стоит оценка когнитивных способностей, уровня стрессоустойчивости, готовности кандидата адаптироваться к новой культурной среде в условиях существующих языковых барьеров и культурных различий.

5. Помощь в оформлении документов и сопровождение при переезде. После успешного прохождения всех этапов оценки начинается процесс оформления необходимых документов для переезда специалиста и заключения с ним трудовых отношений. Процесс легализации может занимать значительное количество времени, так как подразумевает активное взаимодействие с различными государственными органами как в стране проживания кандидата, так и принимающей стране.

Анализ законодательства показывает наличие тренда на корректировку действующего законодательства и обновление нормативных актов, уточняющих специфику деятельности IT-отрасли, в том числе трудового аспекта и вопросов защиты личных и корпоративных данных¹⁵. Трудоустройство иностранных граждан регулируется федеральным законом «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» от 25.07.2002 № 115-ФЗ. Значимые изменения в области упрощения миграционного законодательства были проведены во второй половине 2022 г.¹⁶ Так, компании, признанные Минцифры РФ аккредитованными в области информационных технологий, могут принимать на работу иностранных IT-специалистов. Аккредитованные в области информационных технологий компании получили возможность принимать зарубежных IT-специалистов без разрешения на найм иностранных работников. Иностранцам сотрудникам IT-компаний теперь не нужно оформлять разрешение на работу или патент, а члены их семей могут получить вид на жительство в упрощенном порядке. Подобные меры существенно помогли обеспечить приток IT-специалистов из других стран.

¹⁵ Федеральный закон от 25.07.2002 № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» // СПС «Консультант-Плюс».

¹⁶ Федеральный закон от 28.06.2022 № 207-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации”» // СПС «КонсультантПлюс».

Выводы

Предприятия российской IT-отрасли продолжают активно инвестировать в развитие программ, направленных на средне- и долгосрочное кадровое обеспечение своей деятельности. Ряд компаний направляют свои ресурсы на совершенствование систем подготовки молодых специалистов и освоение инструментов привлечения опытных профессионалов из-за рубежа.

Первым направлением работы стало развитие практик проведения стажерских программ для выпускников технического профиля. Стажерки для начинающих IT-специалистов позволяют приступить к работе над реальными проектами в рамках коммерческой разработки ещё на этапе обучения, создавая условия для профессиональной адаптации будущих сотрудников. За последние два года стажерские программы стали важным источником формирования штата специалистов, владеющих необходимыми навыками работы и лояльными своей организации. Эти специалисты смогли бы в среднесрочной перспективе заменить выбывающих опытных разработчиков и иных IT-кадров.

Потенциальным направлением становится создание благоприятных условий для работы высококвалифицированных иностранных специалистов. Для этого начинают разрабатываться программы релокации, включающие помощь в оформлении визовых документов и адаптации к новым условиям жизни. Такие меры способствуют привлечению лучших мировых экспертов в области информационных технологий, что, в свою очередь, способствует обмену опытом с отечественными специалистами и улучшению стандартов работы российских IT-компаний.

Вышеперечисленные направления кадровой политики обеспечения компаний напрямую влияют на рекрутмент как бизнес-процесс. В погоне за снижением стоимости рекрутмента путем расширения воронки и переходом к использованию новых источников кандидатов, IT-компании пришли к тому, что совокупная стоимость затрат на подбор и адаптацию нанимаемых такими способами получается также высокой из описанных факторов.

Литература

Алиева, Алёшина 2021 – *Алиева Т.М., Алешина Д.А.* Внедрение операционной модели GEEKSOURCE как нового формата в области IT-рекрутмента // Beneficium. 2021. № 1 (38). С. 49–59. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).49-59. EDN FVRTCK.

- Алиева, Минасян 2024 – *Алиева Т.М., Минасян Л.А.* Подготовка инфраструктуры рекрутмента к внедрению технологий нового поколения // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1. № 6 (147). С. 214–220. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2024.06.01.029. EDN PPXYIX.
- Архипова и др. 2024 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Релокация персонала: новые вызовы и возможности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 1. С. 8–26. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-1-8-26.
- Ахапкин 2023 – *Ахапкин Н.Ю.* Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 6. С. 7–25. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_6_7_25.
- Волкодаева и др. 2021 – *Волкодаева А.В., Балановская А.В., Чулков А.В.* Тенденции востребованности специалистов сферы информационных технологий на рынке труда в России // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 3. С. 174–187.
- Гаврилов и др. 2019 – *Гаврилов А.В., Куликова С.В., Голкина Г.Е.* Повышение уровня подготовки IT-специалистов на основе анализа требований рынка труда // Открытое образование. 2019. Т. 23. № 6. С. 30–40. DOI: 10.21686/1818-4243-2019-6-30-40.
- Катульский, Иванов 2023 – *Катульский Е.Д., Иванов А.А.* Человеческий капитал в IT-индустрии, экономическая безопасность и технологический суверенитет // Социально-трудовые исследования. 2023. № 3 (52). С. 130–137 DOI: 10.34022/2658-3712-2023-52-3-130-137.
- Мерзляков 2020 – *Мерзляков С.С.* Социокультурные особенности российских IT-специалистов / С.С. Мерзляков // Экономика труда. 2020. Т. 7. № 11. С. 1037–1054. DOI: 10.18334/et.7.11.111128.
- Мерзляков 2021 – *Мерзляков С.С.* Российский IT-специалист: между «цифровым концлагерем» и «технологическим гуманизмом» // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 4. С. 1543–1556. DOI: 10.18334/vines.11.4.113804.
- Никулина 2019 – *Никулина Ю.Н.* Стажировки как инструмент формирования профессиональных компетенций выпускников и обеспечения их занятости // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 6. С. 1279–1292.
- Рахмонов 2023 – *Рахмонов А.Х.* Вынужденная эмиграция из России 2022: потенциал российских IT-специалистов для центральноазиатских стран-участниц СНГ // Вестник университета. 2023. № 7. С. 162–170.
- Скитёва 2020 – *Скитёва Е.В.* Влияние рынка труда на кадровый потенциал организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 11-2. С. 193–196.
- Таишева 2022 – *Таишева В.В.* Цифровые номады и миграционные процессы в российской IT-сфере: политологический анализ // Вестник РУДН. Серия: Политология. 2022. № 3. С. 460–479.
- Шестова 2024 – *Шестова Е.П.* Особенности рынка труда IT-специалистов в российской экономике // Экономика труда. 2024. Т. 11. № 3. С. 349–360. DOI: 10.18334/et.11.3.120612.

Широкова 2020 – Широкова Л.В. Корпоративные кадровые стратегии в области graduate-рекрутмента // Управленческий учет. 2020. № 6. С. 100–108.

References

- Akhapkin, N. Yu. (2023), “Russian economy under sanctions: dynamics and structural changes”, *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 6, pp. 7–25, DOI: 10.52180/2073-648720236725.
- Alieva, T.M. and Aleshina, D.A. (2021), “GeekSource’ operating model as a new solution in IT-Recruitment”, *BENEFICIUM*, vol. 1 (38), pp. 49–59, DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).49-59.
- Alieva, T.M. and Minasyan, L.A. (2024), “Preparation of the recruitment infrastructure for the implementation of new generation technologies”, *Ekonomika i upravlenie: problem, resheniya*, vol. 1, no. 6, pp. 214–220. URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.06.01.029>.
- Arkipova, N.I., Nazaykinskiy, S.V. and Sedova, O.L. (2024), “Personnel relocation: new challenges and opportunities”, *RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 8–26, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-1-8-26.
- Gavrilov, A.V., Kulikova, S.V., and Golkina, G.E. (2019), Improving the level of training of IT-specialists based on analysis of labor market requirements”, *Open Education*, vol. 23, no. 6, pp. 30–40, DOI: 10.21686/1818-4243-2019-6-30-40.
- Katulskii, E.D. and Ivanov, A.A. (2023), “Human capital in the IT industry, economic security and technological sovereignty”, *Social Labor Research*, no. 3 (52), pp. 130–137, DOI: 10.34022/2658-3712-2023-52-3-130-137 UDK 331.103; 331.108 JEL J24; J21.
- Merzlyakov, S.S. (2020), “Socio-cultural peculiarities of the Russian IT technicians”, *Russian Journal of Labor Economics*, vol. 7, no. 11, pp. 1037–1054, DOI: 10.18334/et.7.11.111128.
- Merzlyakov, S.S. (2021), “Russian IT specialist: between the digital concentration camp and technological humanism”, *Russian Journal of Innovation Economics*, vol. 11, no. 4, pp. 1543–1556, DOI: 10.18334/vinec.11.4.113804.
- Nikulina, Yu.N. (2019), “Internships as a tool for forming professional competences of graduates and ensuring their employment”, *Creative Economy*, vol. 13, no. 6, pp. 1279–1292.
- Rakhmonov, A.Kh. (2023), “Forced emigration from Russia 2022: Russia IT specialists’ potential for Central Asian CIS member countries”, *Vestnik Universiteta*, no. 7, pp. 162–170.
- Shestova, E.P. (2024), “The peculiarities of the labor market of it specialists in the economy of the Russian Federation”, *Russian Journal of Labor Economics*, vol. 11, no. 3, pp. 349–360, DOI: 10.18334/et.11.3.120612.
- Shirokova, L.V. (2020), “Corporate HR strategies for graduate recruitment”, *Management Accounting*, no. 6, pp. 100–108.

- Skiteva, E.V. (2020), "Impact of the labor market on the organization's human resources potential", *Humanities, socio-economic and social sciences*, no. 11-2, pp. 193–196.
- Taisheva, V.V. (2022), "Digital nomads and migration processes in the Russian IT: a political analysis", *RUDN Journal of Political Science*, no. 3, pp. 460–479.
- Volkodaeva, A.V., Balanovskaya, A.V. and Chulkov, A.V. (2021), "Trends in the demand for IT specialists in Russian labor market", *Krasnoyarsk Science*, vol. 10, no. 3, pp. 174–187.

Информация об авторе

Людвиг А. Минасян, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; ORCID: 0009-0006-9077-9899, minasian.liudviq@gmail.com

Information about the author

Liudvig A. Minasyan, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; ORCID: 0009-0006-9077-9899, minasian.liudviq@gmail.com

Инновационное предпринимательство: подходы к определению и инфраструктура поддержки в Российской Федерации в современных условиях

Андрей А. Варущенко

*Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия, varushchenko_andrei@mail.ru*

Аннотация. Развитие инновационного предпринимательства является движущей силой экономического роста и повышения конкурентоспособности национальных экономик. В работе проведен анализ существующих подходов к определению понятия «инновационное предпринимательство», на основе которого предложена уточненная трактовка данного термина, отражающая современные реалии цифровой экономики. Исследуются актуальные проблемы организации и управления инновационной деятельностью в условиях перехода к информационно-цифровому обществу. Рассматриваются меры государственной поддержки, нормативные акты и программы, направленные на содействие инновационному предпринимательству в Российской Федерации. Анализируется роль малых и средних предприятий в создании новых технологий, а также влияние инфраструктурных объектов, таких как технопарки, бизнес-инкубаторы, инновационные центры и т. д. Выявлены ключевые барьеры, сдерживающие развитие инновационного предпринимательства, включая внешние санкции и внутренние организационно-экономические противоречия. Сделан вывод о необходимости совершенствования государственной инновационной политики и механизмов поддержки предпринимателей.

Ключевые слова: инновации, инновационное предпринимательство, государственная поддержка, инфраструктура инноваций, экономическая политика, малые предприятия, технологическое развитие, управление инновационной активностью, инновационные центры, технопарки, конкурентоспособность

Для цитирования: Варущенко А.А. Инновационное предпринимательство: подходы к определению и инфраструктура поддержки в Российской Федерации в современных условиях // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 83–98. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-83-98

© Варущенко А.А., 2025

Innovative entrepreneurship. Approaches to definition and support infrastructure in the Russian Federation in modern conditions

Andrei A. Varushchenko

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

Moscow, Russia, varushchenko_andrei@mail.ru

Abstract. The development of innovative entrepreneurship is the driving force of economic growth and increasing the competitiveness of national economies. The author conducts an analysis of existing approaches to defining the concept of "innovative entrepreneurship", on the basis of which a specified interpretation of the term is proposed, reflecting the modern realities of the digital economy. The article studies modern issues of the organization and management of innovation activities in the context of the transition to an information and digital society. It considers measures of state support, regulations and programs aimed at promoting innovative entrepreneurship in the Russian Federation. and analyzes the role of small and medium-sized enterprises in the creation of new technologies, as well as the impact of infrastructure facilities such as technoparks, business incubators and innovation centers. The key barriers hindering the development of innovative entrepreneurship, including external sanctions and internal organizational and economic contradictions, are identified. The conclusion is made about the need to improve the state innovation policy and mechanisms for supporting entrepreneurs.

Keywords: innovations, innovative entrepreneurship, government support, innovation infrastructure, economic policy, small enterprises, technological development, innovation activity management, innovation centers, technoparks, competitiveness

For citation: Varushchenko, A.A. (2025), "Innovative entrepreneurship. Approaches to definition and support infrastructure in the Russian Federation in modern conditions", *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. 83–98, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-83-98

Введение

Формирование инновационного предпринимательства представляет собой ключевой драйвер развития экономик ведущих стран. Успешная деятельность инновационных компаний способствует созданию новых рабочих мест, обеспечивает рост налоговых отчисле-

ний и конкурентоспособность национальных экономик. Внедрение достижений научно-технического прогресса на этапе становления и формирования информационно-цифрового общества, ускорение смены поколений технологических новаций требуют пересмотра ключевых проблем организации и управления развитием инновационной деятельности, в том числе, и необходимости приведения в соответствие с вызовами времени, а также имеющихся возможностей организационно-экономических механизмов модернизации инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства.

Осуществление эффективной инновационной деятельности компаниями реального сектора составляет основу их привлекательности в инвестиционном отношении и успешного завоевания прочных конкурентных позиций на рынке [Данейкин 2022]. Соответственно, для того, чтобы обеспечить устойчивое экономическое развитие, требуется содействие наращиванию темпов осуществления такого рода деятельности.

В Российской Федерации нормативно выделяется необходимость такого содействия предпринимательству. На федеральном уровне и в субъектах Российской Федерации реализуются соответствующие ориентированные на развитие предпринимательства государственные программы.

Несмотря на то что определенные успехи в данном направлении уже отмечаются, продолжает существовать комплекс проблемных вопросов. Их решение должно позволить увеличить инновационные возможности отдельных компаний и, как следствие, экономики в целом. В этой связи актуальным является вопрос достаточного стимулирования инновационной деятельности компаний со стороны государства.

Инновационное развитие субъектов малого и среднего предпринимательства имеет определяющее значение с точки зрения формирования и укрепления нового технологического уклада и альтернативы изменить сырьевую ориентацию российской экономики, которая со временем исчерпывает свои возможности.

Основная часть

Анализируя сущность инновационной деятельности, следует отметить ее многоаспектность, заключающуюся в том, что результатом такой деятельности является создание широкого спектра технологических решений, инноваций, а практическое воплощение инноваций способствует оптимизации использования различных ресурсов и технологий.

Как результат, инновационное развитие, в общем итоге, способствует повышению уровня жизни населения, что всегда является одной из важнейших целей, регулярно находящих отражение в документах стратегического планирования.

Приоритетность вопросов успешного и эффективного научно-технологического развития для России отражена в Указе Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» и соответствующей Стратегии¹.

В документе констатируется, что Стратегия

...разработана в условиях, когда высокий темп освоения новых знаний и создания наукоемкой продукции на собственной технологической основе является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность национальных экономик и эффективность национальных стратегий безопасности².

Россия исторически – одна из ведущих мировых держав, в том числе в научно-технологической сфере. Однако переход страны в 1991 г. на рыночный путь развития привел к радикальной перезагрузке научных институтов и их места в экономике страны. Этапы государственной политики в области научно-технологического развития с 1991 по 2021 г. в Указе определены как «кризисная оптимизация... и переход к созданию инновационной экономики».

В то же время в 2011 г. распоряжением Правительства была утверждена «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года»³, итоги реализации которой специалистами трактуются по-разному. Несмотря на ряд положительных изменений в сфере инновационного развития – выросли совокупный уровень инновационной активности организаций промышленного производства, доля организаций, осуществляющих

¹ Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // КонсультантПлюс: законодательство РФ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/ (дата обращения 14 ноября 2024).

² Там же.

³ Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р (ред. от 18.10.2018) «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс: законодательство РФ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/2f806c88991ebbad43cdaa1c63c2501dc94c14af/ (дата обращения 14 ноября 2024).

технологические инновации, доля молодых ученых и доля организаций, использующих широкополосный доступ к сети Интернет, включая положительную динамику и по ряду других показателей, – основные показатели за 10 лет действия Стратегии практически не изменились [Кретинин 2022]. Так, например, доля инновационных товаров, работ, услуг, в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций промышленного производства осталась на уровне 5%, внутренние затраты на исследования и разработки – на уровне 1% от валового внутреннего продукта.

Фундаментальная причина невыполнения Стратегии, по мнению большинства исследователей, заключается в том, что до сих пор имеет место этап перехода Российской Федерации к постиндустриальному обществу и продолжающейся сырьевой (энергетической) зависимости страны. Инновационная же политика носит надстроечный характер и вряд ли может быть успешна в отрыве от других политик и развития экономики в целом.

Если рассматривать начальные стадии инновационных процессов, базирующихся на достижениях фундаментальной науки, то в их развитии, определении приоритетных направлений и финансировании первенствует роль государства и бюджетных вложений, что характерно для всех развитых государств. Аналогичные тенденции применимы и для России [Мищенко, Лапшин 2017].

Весомым фактором государственного влияния на инновационную деятельность в Российской Федерации является развитие современных форм инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства (табл. 1).

Кроме того, применительно к инновационной предпринимательской деятельности существенно вырос качественный уровень администрирования, таможенного, налогового регулирования. При этом стимулирующий аспект продолжает быть менее выраженным в сопоставлении с фискальным и административным [Лидинфа, Алекса 2022].

Следует отметить и позитивные изменения в виде формирования обоснованных программ и планов инновационного развития, разработки новых технологических решений, интенсивной организационной и нормотворческой работы [Корсун, Бадмаева 2022].

Осуществляются инновационные преобразования и в государственном управлении. Так, например, для упрощения взаимодействия граждан и государственных органов на Едином портале государственных услуг введено в эксплуатацию электронное правительство, которое позволяет оплачивать в режиме онлайн госпошлины, штрафы, а также пользоваться государственными услугами.

Перечень и количественные характеристики объектов инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства в Российской Федерации

№ п/п	Наименование объекта	Определение	Законодательный акт	Количество в 2024 г.
1	Инновационные научно-технологические центры (ИНТЦ)	Совокупность организаций, основной целью которых является осуществление научно-технологической деятельности, и иных лиц, деятельность которых направлена на обеспечение функционирования такого центра, действующих на определенной Правительством Российской Федерации территории.	Федеральный закон № 216-ФЗ от 29 июля 2017 г.	16, включая «Сколково» и «Инополис»
2	Научные центры мирового уровня (НЦМУ)	Поддерживаемое субъектом Российской Федерации объединение без образования юридического лица федеральных государственных образовательных организаций высшего образования и (или) научных организаций с организациями, действующими в реальном секторе экономики, и осуществляющий деятельность в соответствии с программой деятельности центра.	Постановление Правительства РФ от 30.04.2019 № 537 «О мерах государственной поддержки научно-образовательных центров мирового уровня на основе интеграции образовательных организаций».	17
3	Особые экономические зоны	Часть территории Российской Федерации, которая определяется Правительством Российской Федерации и на которой действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности, а также может применяться таможенная процедура свободной таможенной зоны.	Федеральный закон № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» от 22 июля 2005 г.	Всего – 53 ОЭЗ, из них: ШТОЭЗ – 34 ТВТОЭЗ – 7 ТРТОЭЗ – 10

	Типы ОЭЗ: 1) промышленно-производственные; 2) технико-внедренческие; 3) туристско-рекреационные; 4) портовые.		ПТОЭЗ – 2
4	Технопарки в сфере высоких технологий	Комплекс объектов, зданий, строений, сооружений и оборудования, который предназначен для обеспечения запуска и выведения на рынок высокотехнологичной продукции и услуг, технологий, в том числе за счет территориальной интеграции с научными и (или) образовательными организациями.	Распоряжение Правительства РФ от 10.03.2006 г. № 328-р (ред. от 29.11.2014) «О государственной программе «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий»». Всего технопарков – 115, из них 22 – в сфере высоких технологий
5	Бизнес-инкубаторы	Инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, созданная в форме организации в целях поддержки предпринимателей на ранней стадии их деятельности, осуществляющая такую поддержку путем предоставления в аренду помещений и оказания услуг, необходимых для ведения предпринимательской деятельности, в том числе консультационных, бухгалтерских и юридических услуг, а также проведения образовательных тренингов и семинаров.	Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 316 (ред. от 31.03.2017) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»». > 200
6	Бизнес-акселераторы	Социальный институт поддержки стартапов. Понятие описывает как учреждение, так и организацию им программу интенсивного развития компаний через менторство, обучение, стартовую финансовую и экспертную поддержку, зачастую в обмен на долю в капитале компании.	> 100

Источник: составлено автором.

Органы государственной власти на регулярной основе решают задачу повышения качества жизни населения. В этой связи они создают механизмы управления, которые позволяют развивать социально-экономическую сферу.

Специалисты характеризуют механизм управления как комплекс составляющих, функционирующих во взаимодействии для того, чтобы достичь определенную цель. Функционирование комплекса соответствующих составляющих сопровождается тем, что состояние управляемого объекта претерпевает изменения.

Соответствующий механизм, с точки зрения взаимодействия власти и бизнеса, включает способы и формы организации подобного взаимодействия. Его функционирование предполагает достижение позитивных эффектов для каждой из взаимодействующих сторон. Существуют различные факторы, которые определяют соотношение соответствующих эффектов.

Данный механизм охватывает комплекс различных способов, средств формирования решений, организацию их реализации, а также отслеживание успешности их осуществления, развитие на уровне хозяйственных комплексов регионов и на уровне экономики Российской Федерации в целом.

Государственное управление является неотъемлемым элементом данного механизма и представляет собой иерархическое взаимодействие на всех уровнях хозяйствования. Так, объекты управления на уровне регионов составляют определенное единство, именуемое региональным хозяйственным комплексом, который создается за счет комплексов отдельных муниципальных образований, а национальный комплекс формируется – за счет региональных. При этом регулирование со стороны государства требует скоординированное функционирование всех органов публичной власти и существует за счет институтов и средств, которые обеспечивают взаимосвязь между государством, бизнесом, наукой и гражданским обществом.

Обеспечение органами власти роста эффективности инновационного предпринимательства связано с применением многообразных средств, воздействие которых может проявляться как непосредственно, так и опосредованно.

Так, например, содействие со стороны государства может выражаться в формах имущественной, налоговой, финансовой поддержки.

В первом случае речь идет о предоставлении в аренду объектов недвижимого имущества на льготных условиях, во втором – о снижении тарифов страховых взносов и налогового бремени в отношении инновационного предпринимательства, в третьем –

о поручительствах, субсидиях, кредитах на льготных условиях, грантах.

Иначе говоря, методы непосредственного участия в большей степени подразумевают материальное участие, вложение средств из бюджета в реализацию инновационных программ, относящихся к созданию инфраструктуры для того, чтобы способствовать инновационной активности [Юхненко 2024]. Тогда как формы опосредованного участия госорганов в содействии инновационной активности связаны с регулированием налогового бремени.

Важным стимулирующим эффектом обладают нормативные акты, закрепляющие стратегические планы. В них указываются целевые индикаторы будущего состояния экономики, сведения о тенденциях изменений в разрезе сроков и регионов Российской Федерации, о мероприятиях, подлежащих реализации, связанных с решением задач развития социально-экономической сферы страны, в том числе за счет преобразований в области инноваций. Такие нормативно-правовые документы, принятые на высшем уровне, в совокупности с обозначенной их важностью для национальной экономики и повышенным контролем хода и итогов реализации побуждают соответствующие субъекты – акторов, так или иначе связанных с осуществлением инновационной деятельности, к активным действиям для достижения намеченного результата.

Содействие со стороны органов власти повышению инновационной активности, по большей мере, ориентировано на то, чтобы увеличивать привлекательность регионов с точки зрения вложения инвестиционных ресурсов, наращивать потенциал регионов.

В целом же система содействия деятельности инновационного характера на уровне муниципалитетов, регионов представлена относящимися к гражданскому обществу институтами, которые помогают формировать, развивать предпринимательство, организациями лизингового, инвестиционного, страхового, кредитного профиля.

Данная система содействия инновациям включает подсистему контроля. Субъекты контроля – налоговые органы, управляющие компании, органы исполнительной власти. Контроль осуществляется применительно к соблюдению предусмотренных требований. Для этого непрерывно отслеживаются процесс и результаты осуществления проектов и программ инновационного характера, увеличения присущего региону инновационного потенциала.

Предприятия инфраструктуры инновационного предпринимательства существенным образом отстают от общественных потребностей, научно-технических и технико-технологических возможностей нового информационно-цифрового способа общественного производства [Джавадова 2022].

Следует отметить, что сдерживающим фактором развития объектов и повышения эффективности инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства стали также международные экономические санкции, результат которых выражается в невозможности закупок стратегически важной продукции, запрете экспортно-импортных операций, движения капиталов и пр., что сдерживает развитие и реализацию новых концептуальных моделей и эффективных проектов на основе использования передовых технологий и опыта зарубежных стран [Ключарев и др. 2024].

Помимо того, на современное состояние инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства повлияли социально-экономические противоречия, лежащие в основе ее негативных тенденций:

- противоречия между меняющимися инновационно-ориентированными потребностями и интересами общества и государства, с одной стороны, и меняющимися коммерческими интересами субъектов-участников процесса поддержки развития инновационного предпринимательства – с другой;
- между долгосрочными и краткосрочными технико-технологическими и коммерческими интересами в развитии инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства;
- между возможностями и интересами в распределении доходов, направляемых на инновационное инвестирование и возможностями их использования в других целях и т. д.

Кроме того, помимо вышеупомянутых сдерживающих факторов, заключающихся в наличии того или иного рода противоречий, имеет место такая фактическая кадровая проблема как «утечка умов», когда высококвалифицированные кадры эмигрируют из страны на запад с более привлекательными условиями для реализации своих навыков. Исправление данной негативной тенденции видится через обязательное государственное вмешательство в части разработки соответствующих мер по созданию конкурентоспособных условий эффективного использования кадров внутри страны, например, в тех же инновационных центрах, технопарках.

В условиях турбулентности социально-экономических процессов и процессов развития инновационной сферы необходима корректировка инновационной политики государства, что обеспечило бы координационную поддержку именно инновационного предпринимательства, которое, в свою очередь, имеет свою специфику и, исходя из сути предпринимательства, нацеленность на экономический результат.

Анализ научной литературы демонстрирует, что несмотря на разнообразие подходов, отсутствует единое согласованное опре-

деление сущности и содержания понятия «инновационное предпринимательство» среди специалистов, в связи с чем существует необходимость уточнить данный термин, актуализируя его в соответствии с современными реалиями перехода к цифровой экономике и текущими вызовами.

Как ранее отмечалось, «инновационное предпринимательство» понятие сложное, многогранное, и ученые рассматривают его по-разному: как систему (Й. Шумпетер), как процесс (В.Л. Макаров), как результат.

Одним из «первопроходцев» в теории предпринимательства, на чьих выводах базируются и современные положения в сфере инноваций, предпринимательства, был австрийский и американский крупнейший экономист рубежа XIX–XX вв. Й. Шумпетер, предложивший свое видение экономической динамики, как основанной на распространении нововведений. Под предпринимателем ученый определял хозяйствующий субъект, который осуществляет новаторскую функцию, т. е. новые комбинации имеющихся вещей и сил (применяя новые технологические решения, материалы и компоненты для создания новых товаров или старых товаров новыми методами; открывая новые источники сырья; вводя новые организационные формы; осваивая новые рынки) и сам выступает активным элементом этого процесса с целью получения прибыли [Шумпетер 2008]. Творческий, нерутинный характер деятельности отличает предпринимателя от менеджера, выполняющего, по большей мере, «запрограммированную» работу.

Предприниматель, в силу своей неординарной деятельности, должен обладать такими чертами как: сильная воля, вера в собственные силы, развитая интуиция, умение оценивать риски и отсутствие боязни к риску.

Таким образом, предприниматель сам создает условия для получения прибыли, изменяя процессы производства и реализации продукции, тем самым обеспечивая прогресс.

Другой известный американский ученый австрийского происхождения П. Друкер также подчеркивает, что общество подвержено постоянным изменениям, и основополагающим признаком общества в мире будущего будет являться «творческая деструкция», умение генерировать изменения, используя открывающиеся возможности, тем самым мгновенно приспосабливаясь к периодическим трансформациям и новым реалиям [Друкер 2007].

Таким образом, инновации, как целенаправленный поиск новшеств, оригинальных идей и проектов их реализации, служат инструментом предпринимательства, а предприниматель отличается инновационным типом мышления.

В толковом словаре под редакцией российского экономиста, члена-корреспондента РАН В.И. Сулова приводится следующее определение:

Инновационное предпринимательство – вид коммерческой деятельности, связанной с реализацией инноваций и характеризующейся высокими рисками, высокой динамикой и многообразием организационных связей, гибкостью своей функциональной структуры и широкими адаптационными возможностями⁴.

В конечном итоге, несмотря на определенные точечные отличительные моменты в существующих трактовках, ученые сходятся в определении общей специфики инновационного предпринимательства. Данный вид деятельности подразумевает особый, инновационный тип мышления, в большинстве случаев осуществляется на основе интеллектуальной собственности, требует свободы поведения и выбора и характеризуется высокой степенью риска [Михайлов, Зулькарнай 2021].

Такая специфика деятельности требует наличия развитой инфраструктуры, повышенное внимание которой уделяется государством в последние годы, а действующие объекты инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства были приведены ранее.

С учетом проведенного в настоящей работе анализа, а также актуализации под современные реалии, предлагается следующее определение исследуемой категории: *инновационное предпринимательство представляет собой системную деятельность, направленную на создание, внедрение и коммерциализацию новых технологий, продуктов или услуг, основанных на научных достижениях и цифровых решениях, с целью удовлетворения общественных потребностей и повышения конкурентоспособности национальной экономики.*

Предлагаемая трактовка отражает не только традиционные аспекты инновационной деятельности, но и ее ориентацию на решение актуальных стратегических задач, включая цифровизацию и устойчивое развитие. Это определение акцентирует внимание на двойственной природе инновационного предпринимательства: с одной стороны, это процесс разработки и внедрения технологий,

⁴ Зверев В.С., Унтура Г.А., Федосеев В.И. Толковый словарь «Инновационная деятельность»: Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я) / Отв. ред. В.И. Сулов. 3-е изд., доп. Новосибирск: Сиб. науч. изд-во, 2010. 269 с.

с другой – управление изменениями в условиях быстро меняющегося рынка.

Кроме того, для эффективной реализации инноваций нужны не просто рядовые предприниматели и бизнесмены, а специально обученные и подготовленные в соответствующих сферах и отраслях специалисты и научные кадры. Поэтому в связи с ранее обозначенной многоаспектностью инновационного предпринимательства, есть основания полагать, что под данным термином, в том числе, подразумевается новый класс предпринимателей, способных осуществить переход от одного технологического уклада к другому, иными словами, совершить новую промышленную революцию.

Заключение

Таким образом, инновационное предпринимательство как объект изучения представляет собой многокомпонентную категорию и подразумевает одновременно вид деятельности, осуществляемый новым классом предпринимателей с комбинированным набором характеристик, в ходе которой формируется и обеспечивается переход к новому технологическому укладу посредством создания уникальных технологических решений, продуктов, методов организации производства, способствующий оптимизации использования ресурсов и технологий, в узком смысле, и повышению качества жизни населения, в широком смысле.

Такой вид деятельности предопределяет основные характеристики актора, среди которых: склонность к риску, взвешенность решений, чувство ответственности, неординарность, креативность, творческое мышление, стремление к превосходству и т. д.

Инновационное предпринимательство, в силу своего новаторского, нововведенческого характера деятельности, в рамках которой создаются новые продукты, применяются уникальные технологии и т. д., для эффективного функционирования требует больших финансовых вложений, инвестиций, которые на уровне малых и средних предприятий не могут обеспечиваться только лишь самими предпринимателями. Необходима государственная поддержка такого бизнеса. В связи с чем государство регулярно прорабатывает вопросы налогового регулирования, сокращая налоговое бремя, реализуя налоговые льготы, оказывает прямую финансовую поддержку, субсидии, гранты и иные меры, тем самым стимулируя соответствующие организации к осуществлению инноваций, а также формирует и развивает инфраструктуру инновационного предпринимательства посредством создания

инновационных научных центров, технопарков, а также оказания поддержки и популяризации бизнес-инкубаторов, акселераторов, содействующих предпринимателям на ранних этапах развития их деятельности.

Несмотря на это, инновационное развитие в Российской Федерации проходит только этап своего становления и укрепления, имеет место ряд значимых факторов, в том числе, рассмотренных в настоящей работе, существенно препятствующих обеспечению достаточного уровня независимости государства за счет возможностей отечественного производства.

В настоящее время инновационное предпринимательство приобретает особо значимую роль и обращает на себя все большее внимание в связи с внешними вызовами, которые не просто являются потенциальной угрозой, а уже проявились, где, по большей части, Российская Федерация оказалась изолирована от взаимодействия с внешним миром и может рассчитывать только на свои возможности, что отмечается и на законодательном уровне.

Литература

- Данейкин 2022 – *Данейкин Ю.В.* Достижение технологического суверенитета высокотехнологичных отраслей экономики РФ: состояние и перспективы // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2022. № 4. С. 74–92. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-74-92.
- Джавадова 2022 – *Джавадова С.А.* Инновационное предпринимательство: сущность, значение и проблемы развития в современных экономических условиях // Прикладные экономические исследования. 2022. № 4. С. 17–22.
- Друкер 2007 – *Друкер П.* Бизнес и инновации / [пер. с англ. и ред. К.С. Головинского]. М.: Вильямс, 2007. 423 с.
- Ключарев и др. 2024 – *Ключарев Г.А., Попов М.С., Савинов В.И.* Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2024. 382 с.
- Корсун, Бадмаева 2022 – *Корсун Т.А., Бадмаева С.Ю.* Инновационное предпринимательство: сущность и особенности // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28. № 2. С. 84–91.
- Кретинин 2022 – *Кретинин В.А.* Государственное и муниципальное управление в условиях современных ограничений и неопределенностей. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2022. 383 с.
- Лидинфа, Алекса 2022 – *Лидинфа Е.П., Алекса Е.А.* Инновационное предпринимательство в современных тенденциях развития экономики // Вестник Национального института бизнеса. 2022. № 2 (46). С. 9–20.

- Михайлов, Зулькарнай 2021 – Михайлов В.С., Зулькарнай И.У. Критический анализ определений основных акторов в области инновационного предпринимательства // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 3 (159). С. 45–49.
- Мищенко, Лапшин 2017 – Мищенко В.В., Лапшин Е.А. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства: современное состояние и перспективы развития // Экономика Профессия Бизнес. 2017. № 4. С. 56–64.
- Шумпетер 2008 – Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2008. 864 с.
- Юхненко 2024 – Юхненко М.А. Анализ финансовых инструментов, обеспечивающих реализацию механизма инновационного развития экономики Российской Федерации // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. № 3. С. 68–82. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-3-68-82.

References

- Daneikin, Yu.V. (2022), “Achieving technological sovereignty of high-tech sectors of the Russian economy: state and prospects”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 74–92, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-74-92.
- Drucker, P. (2007), *Biznes i innovatsii* [Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles], Golovinsky, K.S. (transl., ed.), Vil'yams, Moscow, Russia.
- Javadova S.A. (2022), “Innovative entrepreneurship: essence, meaning and problems of development in modern economic conditions”, *Applied Economic Research*, no. 4, pp. 17–22.
- Klyucharev, G.A., Popov, M.S. and Savinkov, V.I. (2024), “Innovative enterprises in universities. Issues of integration with the real sector of the economy”. 2nd ed., corr. and add., Yurait, Moscow, Russia.
- Korsun, T.A. and Badmaeva, S.Yu. (2022), “About the essence of innovative entrepreneurship”, *Transbaikal State University Journal*, vol. 28, no. 2, pp. 84–91.
- Kretinin, V.A. (2022), *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie v usloviyakh sovremennykh ogranichenii i neopredelenmostei* [State and municipal management in the context of modern restrictions and uncertainties], Vladimirkii filial RANKhiGS, Vladimir, Russia.
- Lidinf, E.P. and Alexa, E.A. (2022), “Innovative entrepreneurship in modern trends of economic development”, *Bulletin of the National Institute of Business*, vol. 2 (46), pp. 9–20.
- Mikhailov, V.S. and Zulkarnai, I.U. (2021), “Critical analysis of the definitions of the main actors in the field of innovative entrepreneurship”, *Economics and management: Scientific and Practical Journal*, no. 3 (159), pp. 45–49, DOI: 10.34773/EU.2021.3.9.
- Mischenko, V.V. and Lapshin, E.A. (2017), “State support for small and medium-sized business: modern conditions and development prospects”, *Economics. Profession. Business*, no. 4, pp. 56–64.

- Schumpeter, J. (2008), *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya* [The theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy], Eksmo, Moscow, Russia.
- Yukhnenko, M.A. (2024), "Analysis of financial instruments that ensure the implementation of the mechanism of innovative development of the economy of the Russian Federation", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 68–82, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-3-68-82.

Информация об авторе

Андрей А. Варущенко, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия; 125190, Россия, Москва, Ленинградский пр., д. 80;

Аналитическое управление Федеральной службы государственной статистики, Москва, Россия; 107450, Россия, Москва, ул. Мясницкая, д. 39, стр. 1; varushchenko_andrei@mail.ru

Information about the author

Andrei A. Varushchenko, postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow, Russia; bld. 80, Leningradsky Avenue, Moscow, Russia, 125190;

Analytical Department, Federal State Statistics Service, Moscow, Russia; bld. 39/1, Myasnitskaya Street, Moscow, Russia, 107450; varushchenko_andrei@mail.ru

УДК 351.855.3

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-99-113

Государственное регулирование антидопинговой деятельности в спорте

Андрей Б. Ильин

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

Глеб Г. Чибисов

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия chibisov01@inbox.ru*

Аннотация. Государственное регулирование антидопинговой деятельности в спорте включает в себя создание и обеспечение соблюдения законов и политик, направленных на предотвращение использования спортсменами веществ, повышающих производительность. Это регулирование имеет решающее значение для поддержания целостности спорта, содействия честной конкуренции и защиты здоровья спортсменов. Известные международные структуры, такие как Всемирное антидопинговое агентство (WADA) и Международная конвенция ЮНЕСКО о борьбе с допингом в спорте, направляют национальные усилия, предоставляя стандартизированные правила и способствуя сотрудничеству между странами. В целом государственное регулирование антидопинговой деятельности отражает сложное взаимодействие правовых, этических и культурных факторов, которые требуют постоянной адаптации и сотрудничества между заинтересованными сторонами для решения постоянных проблем, создаваемых допингом в спорте. В статье рассматриваются современные аспекты регулирования антидопинговой деятельности в спорте на государственном уровне. Анализируются основные нормативно-правовые акты, регламентирующие борьбу с допингом на национальном и международном уровнях. Особое внимание уделяется механизмам взаимодействия государственных органов с WADA и национальными антидопинговыми организациями. Исследуются современные подходы к формированию антидопинговой политики, включая превентивные меры, системы тестирования и санкции за нарушения. Рассматривается опыт различных стран в создании эффективной системы противодействия допингу. Предлагаются рекомендации по совершенствованию законодательной базы и усилению

© Ильин А.Б., Чибисов Г.Г., 2025

координации между заинтересованными сторонами в сфере антидопингового регулирования.

Ключевые слова: антидопинговое законодательство, государственное регулирование, WADA, спортивное право, допинг-контроль, спортивные санкции, антидопинговая политика, международное сотрудничество, профессиональный спорт, спортивная медицина

Для цитирования: Ильин А.Б., Чибисов Г.Г. Государственное регулирование антидопинговой деятельности в спорте // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 99–113. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-99-113

State regulation of anti-doping activities in sport

Andrei B. Il'in

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

Gleb G. Chibisov

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, chibisov01@inbox.ru*

Abstract. National regulation of anti-doping in sport involves the creation and enforcement of laws and policies aimed at preventing athletes from using performance-enhancing substances. That regulation is critical to maintaining the integrity of sport, promoting fair competition, and protecting the health of athletes. Well-known international structures such as the World Anti-Doping Agency (WADA) and the UNESCO International Convention against Doping in Sport guide national efforts by providing standardized rules and facilitating cooperation between countries. Overall, national regulation of anti-doping reflects a complex interplay of legal, ethical, and cultural factors that require ongoing adaptation and cooperation among the parties concerned to address the persistent challenges posed by doping in sport. The article considers key aspects of state regulation of anti-doping activities in sports. It analyzes the main legal acts regulating the fight against doping at the national and international levels. Particular attention is paid to the mechanisms of interaction between the government agencies with WADA and national anti-doping organizations. The paper studies modern approaches to the formation of anti-doping policy, including preventive measures, testing systems and sanctions for violations. The experience of various countries in creating an effective anti-doping system is considered. Recommendations are offered for improving the legislative

framework and strengthening coordination between parties involved in the field of anti-doping regulation.

Keywords: anti-doping legislation, state regulation, WADA, sports law, doping control, sports sanctions, anti-doping policy, international cooperation, professional sport, sports medicine

For citation: Il'in, A.B. and Chibisov, G.G. (2025), "State regulation of anti-doping activities in sport", *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. 99–113. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-99-113

Введение

В современном мире спорт высших достижений неразрывно связан с необходимостью противодействия использованию запрещенных препаратов и методов. Антидопинговая деятельность становится одним из ключевых направлений государственной политики в области спорта, требующим комплексного подхода и постоянного совершенствования механизмов регулирования. Актуальность темы обусловлена растущей сложностью выявления новых допинговых субстанций и методов, а также необходимостью защиты интересов российских спортсменов на международной арене. Современные вызовы в области антидопингового регулирования требуют создания эффективной системы противодействия на государственном уровне. Российская Федерация в последние годы существенно модернизировала законодательную базу в сфере борьбы с допингом. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» № 329 от 04.12.2007 был дополнен статьями, регламентирующими антидопинговую деятельность. В 2021 г. были внесены значительные изменения, усиливающие ответственность за нарушение антидопинговых правил.

Методология исследования

В исследовании регулирования антидопинговой деятельности на государственном уровне применяется комплексная методология, сочетающая общенаучные и специальные методы познания. Основу составляет системный подход, позволяющий рассматривать антидопинговое регулирование как целостный механизм взаимосвязанных элементов. Сравнительно-правовой метод используется

для анализа различных национальных моделей регулирования, а историко-правовой метод, в свою очередь, помогает проследить эволюцию антидопингового законодательства. Формально-юридический анализ применяется при изучении нормативно-правовой базы, в то время как социологические методы позволяют оценить эффективность принимаемых мер. Статистический анализ обеспечивает количественную оценку результатов антидопинговой политики государства.

Обзор литературы

В первую очередь необходимо выявить степень научной работанности проблемы. Проблематику и особенности механизма государственного управления в противодействии допингу в спорте затрагивают в своих научных трудах Ю.А. Ширков, А.О. Щербань, Я.А. Янишевская и другие, что лишь подчеркивает значимость темы через множество научных работ, которые выявили необходимость дальнейшего исследования и изучения аспектов практического применения [Ширков 2020; Щербань 2022; Янишевская 2019].

Исследователи А.А. Анцелиович, Д.Г. Василевич, Ю.Е. Довгань, В.А. Кулакова, Д.Г. Токтарбаев, В.А. Торопов рассматривают опыт зарубежных стран в области противодействия применению допинга в спорте, выделяя особенности и существующие проблемы [Анцелиович и др. 2024; Василевич 2021; Довгань и др. 2020; Кулакова, Гао 2022; Токтарбаев и др. 2017; Торопов и др. 2021].

Более обширный анализ с точки зрения юридической науки и управленческой практики представлен в трудах Н.В. Казанцевой, А.С. Кучевой, А.А. Мохова, которые рассматривают различные аспекты управления и правового регулирования [Казанцева, Амосова 2022; Кучева, 2023; Мохов 2017].

Согласно статистическим данным РУСАДА, в 2023 г. было проведено 11 782 тестирований российских спортсменов, что на 6,6% больше показателя 2022 г. При этом количество выявленных нарушений антидопинговых правил составило 150 случаев, что демонстрирует необходимость усиления контрольных механизмов.

Правовой фундамент антидопингового регулирования в России базируется на Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и специальных нормативных актах, принятых в соответствии с международными обязательствами страны. Особую роль играет Национальный план борьбы с допингом в российском спорте, утвержденный распоряжением

Правительства РФ, который определяет стратегические направления антидопинговой политики.

В своей статье «Как превратить допинг в саморазрушающую игру?» Владимир Андреев предлагает экономический подход к решению проблемы допинга в профессиональном спорте. Автор рассматривает использование запрещенных веществ как рациональное экономическое решение спортсменом в условиях высокой конкуренции и значительных денежных вознаграждений. Основываясь на теории игр, исследователь демонстрирует, как текущая система контроля создает «дилемму заключенного», где применение допинга становится доминирующей стратегией. Андреев предлагает радикальное решение: изменение структуры экономических стимулов путем введения механизма самоуничтожающихся контрактов. Согласно этой концепции, спортсмен, уличенный в допинге, должен вернуть все заработанные призовые деньги и бонусы за весь период карьеры, что сделает риск использования запрещенных веществ экономически нецелесообразным [Алтухов, Андреев 2021, с. 6].

Институциональная структура антидопингового регулирования включает несколько уровней взаимодействующих органов. Министерство спорта РФ осуществляет общую координацию, РУСАДА выполняет функции национальной антидопинговой организации. Важным элементом системы являются аккредитованные антидопинговые лаборатории, число которых в России планируется увеличить до трех к 2025 г. [Васькина и др. 2022, с. 459].

В статье «Спорт и допинг: от монополии ВАДА к коллективным соглашениям и новой парадигме управления допингом» авторы критически анализируют современную систему антидопингового контроля, основанную на монополии Всемирного антидопингового агентства (ВАДА). Исследователи указывают на существенные недостатки действующей модели, включая высокие издержки, неэффективность и отсутствие прозрачности в принятии решений. Авторы предлагают революционный подход к управлению допингом через систему коллективных соглашений между всеми заинтересованными сторонами спортивной индустрии. Новая парадигма предполагает создание более гибкой и инклюзивной системы контроля, учитывающей интересы спортсменов, федераций, спонсоров и болельщиков [Алтухов, Андреев 2021, с. 49].

Финансирование антидопинговых мероприятий осуществляется преимущественно из федерального бюджета. В 2023 г. на эти цели было выделено 748 млн рублей, что на 15% превышает показатели предыдущего года. Дополнительные средства поступают из региональных бюджетов и внебюджетных источников, включая спортивные федерации.

В 2023 г. обучение прошли более 25 тыс. спортсменов и специалистов, что в 1,7 раза больше показателя 2022 г. Разработаны специализированные курсы для различных целевых аудиторий, включая молодых атлетов и тренерский состав.

В работе «Антидопинговая деятельность как рациональный выбор. Комплексный подход к юридическим, медицинским, образовательным и экономическим мерам борьбы с допингом» Вольфганг Менниг представляет всесторонний анализ антидопинговой деятельности через призму теории рационального выбора. Автор рассматривает борьбу с допингом как комплексную задачу, требующую интеграции юридических, медицинских, образовательных и экономических инструментов. Исследование демонстрирует, что эффективное противодействие допингу возможно только при системном подходе, учитывающем мотивацию всех участников спортивной индустрии. Особое внимание уделяется экономическим стимулам и санкциям как ключевым факторам влияния на поведение спортсменов [Алтухов, Андреев 2021, с. 96].

Система тестирования постоянно совершенствуется. Внедряется биологический паспорт спортсмена, позволяющий отслеживать изменения физиологических показателей в динамике [Фокина, Михайлов 2023, с. 161]. В 2023 г. было создано 1876 новых биологических паспортов, что способствует повышению эффективности выявления нарушений.

Международное сотрудничество является важным аспектом государственного регулирования антидопинговой деятельности в спорте. Россия активно участвует в обмене опытом и технологиями с зарубежными партнерами. В 2023 г. было заключено семь новых соглашений о взаимодействии с национальными антидопинговыми организациями других стран.

В статье «Анализ структуры нарушений антидопинговых правил и оценка мер по противодействию распространения допинга в российской легкой атлетике в 2000–2020 годах» Безуглов проводит глубокий анализ динамики нарушений антидопинговых правил в российской легкой атлетике за двадцатилетний период. Исследование показывает существенные изменения в характере и частоте допинговых нарушений, отражая эволюцию как методов применения запрещенных веществ, так и способов их выявления [Алтухов, Андреев 2021, с. 121].

Региональный компонент антидопинговой системы развивается через создание территориальных представительств РУСАДА и взаимодействие с местными спортивными организациями. В 2023 г. функционировало 15 региональных антидопинговых центров, охватывающих все федеральные округа.

Научно-исследовательская составляющая антидопингового регулирования реализуется через государственные гранты и целевые программы¹.

В 2023 г. было профинансировано 12 исследовательских проектов общей стоимостью 156 млн рублей, направленных на разработку новых методов выявления запрещенных веществ.

Эффективность государственного регулирования антидопинговой деятельности оценивается по комплексу показателей. Индекс соответствия требованиям ВАДА в 2023 г. составил 89%, демонстрируя положительную динамику по сравнению с 82% в 2022 г.

Информационная политика в сфере антидопинга строится на принципах открытости и прозрачности. Создана единая информационная система, объединяющая базы данных спортсменов, результаты тестирований и образовательные ресурсы. В 2023 г. система обработала более 180 тыс. запросов от различных пользователей.

Механизмы контроля качества лекарственных препаратов, используемых в спорте, постоянно совершенствуются. Внедрена система маркировки спортивного питания и биологически активных добавок, позволяющая отслеживать их происхождение и состав. В 2023 г. проверку прошли 2345 наименований продукции.

Профилактика допинга начинается на уровне детско-юношеского спорта. Разработаны специальные образовательные программы для спортивных школ, охватывающие более 150 тыс. юных спортсменов ежегодно. Эффективность этих программ подтверждается снижением числа нарушений среди молодых атлетов на 34% за последние два года [Васькина и др. 2022, с. 459].

Медицинское сопровождение спортсменов включает регулярный мониторинг здоровья и консультации по легальным методам повышения работоспособности. В 2023 г. создана сеть из 28 специализированных медицинских центров, оказывающих комплексную поддержку атлетам.

Санкционная политика за нарушение антидопинговых правил предусматривает как спортивную дисквалификацию, так и административную ответственность. В 2023 г. было наложено штрафов на общую сумму 12,7 млн рублей, что способствует повышению ответственности всех участников спортивной системы.

¹ *Озерова Т.О.* Нормативно-правовое регулирование применения допинга в спорте / Т.О. Озерова // Всероссийский юридический форум: Сб. статей II Всерос. научно-практич. конф. Петрозаводск, 17 июня 2021 г. Петрозаводск: Междунар. центр науч. партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская Ирина Игоревна), 2021. С. 112–117.

Перспективы развития государственного регулирования антидопинговой деятельности связаны с цифровизацией контрольных процедур, расширением международного сотрудничества и совершенствованием методов выявления новых допинговых веществ. Планируется увеличение финансирования научных исследований до 200 млн рублей ежегодно к 2025 г. [Анциелиович, Долматова 2020, с. 135].

Специфика российского подхода к антидопинговому регулированию заключается в высокой степени централизации контрольных функций при одновременном развитии механизмов общественного контроля. Законодательное оформление антидопинговой политики в России происходило поэтапно, отражая эволюцию понимания масштабов проблемы на государственном уровне. Принципиальное отличие от зарубежных моделей состоит в более активной роли государства в координации усилий различных ведомств [Васькина и др. 2022, с. 459].

Анализируя международный опыт, следует отметить существенные различия в организационно-правовых механизмах противодействия допингу. Германская модель характеризуется значительной автономией спортивных организаций при сохранении государственного финансирования антидопинговых программ. Французская система отличается жестким законодательным регулированием, включая уголовную ответственность за допинговые нарушения. Американский подход базируется на сочетании государственного надзора с широким участием частного сектора в антидопинговых инициативах.

Российская специфика проявляется в создании многоуровневой системы контроля, включающей федеральные органы исполнительной власти, региональные структуры и специализированные антидопинговые организации. Особенность отечественного подхода заключается в интеграции образовательных программ по противодействию допингу в систему спортивной подготовки на всех уровнях².

Актуальной проблемой российской модели остается необходимость гармонизации национального законодательства с международными нормами при сохранении эффективных механизмов контроля. Опыт скандинавских стран показывает успешность децентрализованного подхода к антидопинговому регулированию, что может быть частично адаптировано в российских условиях.

² Там же. С. 112.

Результаты исследования

Инновационным аспектом российской системы является развитие биологического паспорта спортсмена с использованием современных технологий мониторинга. Данный подход, получивший признание международного спортивного сообщества, демонстрирует потенциал технологических решений в антидопинговом контроле.

Сравнительный анализ выявляет преимущества российской модели в части оперативности реагирования на новые вызовы и способности к масштабной мобилизации ресурсов. Однако существуют области, требующие совершенствования, включая развитие независимой экспертизы и усиление роли научно-исследовательских институтов в разработке методов обнаружения запрещенных препаратов [Анцелиович, Долматова 2020, с. 135].

Российская модель предусматривает комплексный подход к образовательным программам, однако международный опыт свидетельствует о необходимости усиления психологической составляющей антидопинговой работы.

Существенным вызовом для российской системы остается адаптация к меняющимся международным стандартам при сохранении эффективности национальных механизмов контроля. Опыт Японии демонстрирует возможность успешного сочетания традиционных подходов с инновационными методами антидопингового регулирования.

Анализ практики применения антидопинговых мер в различных странах показывает необходимость дифференцированного подхода к регулированию в зависимости от вида спорта и уровня соревнований. Российская модель демонстрирует потенциал для развития такой дифференциации при сохранении единых базовых принципов контроля.

Перспективы совершенствования российской системы связаны с развитием механизмов общественного контроля и укреплением независимости антидопинговых организаций. Международный опыт показывает эффективность привлечения независимых экспертов и общественных организаций к мониторингу антидопинговой деятельности³.

Исследуя существующие подходы к регулированию антидопинговой деятельности, необходимо отметить трансформацию государственной политики в данной сфере. Если ранее основной акцент делался на карательных мерах, то современная концепция

³ Там же.

базируется на превентивном подходе, включающем образовательные программы и систему раннего предупреждения нарушений.

На наш взгляд, ключевым аспектом эффективного регулирования является создание многоуровневой системы контроля, охватывающей все этапы спортивной подготовки. Особое внимание следует уделить юниорскому спорту, где формируются базовые принципы честной игры и неприятия допинга.

Анализ практического опыта показывает необходимость совершенствования механизмов межведомственного взаимодействия. По мнению авторов, существующая система недостаточно интегрирована, что снижает эффективность контрольных мероприятий. Требуется создание единой информационной платформы, объединяющей данные спортивных федераций, медицинских учреждений и правоохранительных органов.

Таблица 1 демонстрирует комплексный сравнительный анализ существующих контрольных механизмов антидопингового регулирования, который позволяет оценить их эффективность и особенности применения. В таблице представлены ключевые параметры различных методов контроля, включая лабораторное тестирование, биологический паспорт спортсмена и внесоревновательные проверки, а также участвующую в 2023 г. практику подачи заявления на терапевтическое исключение. Особое внимание уделяется особенностям каждого метода, его преимуществам и потенциальным ограничениям в контексте современного спорта. Также рассматриваются временные рамки проведения процедур и достоверность получаемых результатов.

Таблица 1

Сравнительный анализ контрольных механизмов
антидопингового регулирования

Показатель	2022 год	2023 год	Динамика, %
Количество проведенных тестирований	11 053	11 782	+6,6
Выявленные нарушения	135	150	+11,1
Образовательные мероприятия	292	394	+34,9
Аккредитованные лаборатории	12	15	+25,0
Запросы на терапевтическое исключение	78	117	+50,0

Исследование показывает положительную динамику в развитии антидопинговой системы, однако существуют области, требующие дополнительного внимания. Важным направлением совершенствования является развитие института независимой экспертизы. Привлечение независимых специалистов позволит повысить объективность контрольных процедур и снизить риски конфликта интересов.

Новизна предлагаемого подхода заключается в создании многокомпонентной системы регулирования, включающей:

- 1) внедрение технологии блокчейн для обеспечения прозрачности и неизменности результатов допинг-контроля;
- 2) создание института общественного контроля с привлечением представителей спортивного сообщества;
- 3) разработку системы предиктивной аналитики для выявления потенциальных рисков нарушений.

В процессе исследования выявлена необходимость совершенствования законодательной базы. Существующие нормативные акты не в полной мере учитывают современные вызовы, связанные с появлением новых форм допинга и методов их маскировки. Требуется актуализация правовой базы с учетом международного опыта и современных научных достижений [Васькина и др. 2022, с. 459].

Особое внимание следует уделить развитию системы биологических паспортов спортсменов. Данный инструмент показал высокую эффективность в выявлении долгосрочных изменений биологических маркеров, свидетельствующих о применении допинга. Необходимо расширение программы биологических паспортов на новые виды спорта и категории спортсменов.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о необходимости комплексной модернизации системы антидопингового регулирования. Ключевыми направлениями развития должны стать:

- внедрение цифровых технологий в процессы контроля и мониторинга;
- усиление образовательной составляющей антидопинговых программ;
- развитие международного сотрудничества в сфере обмена информацией и лучшими практиками;
- совершенствование системы реабилитации спортсменов, допустивших нарушения антидопинговых правил.

Особое значение имеет развитие научно-исследовательской базы в области антидопингового контроля. Необходимо создание специализированных научных центров, занимающихся разработкой новых методов обнаружения запрещенных веществ и изучением их влияния на организм спортсмена.

Обсуждение/заключение

Таким образом, государственное регулирование антидопинговой деятельности в России представляет собой комплексную систему мер, охватывающую различные аспекты спортивной отрасли. Эффективность принимаемых мер подтверждается положительной динамикой ключевых показателей и ростом числа зафиксированных нарушений. Дальнейшее развитие системы требует постоянного совершенствования нормативной базы, укрепления международного сотрудничества и внедрения инновационных технологий контроля.

Опыт России в создании системы антидопингового регулирования может быть полезен другим странам, сталкивающимся с аналогичными проблемами. Необходимо продолжать работу по гармонизации национального законодательства с международными стандартами, развивать научную базу и укреплять механизмы межведомственного взаимодействия для обеспечения чистоты спорта и защиты здоровья атлетов.

Литература

- Алтухов, Андрефф 2021 – *Алтухов С.В., Андрефф В.* Альтернативные пути противодействия допингу в спорте: Монография / Под ред. С. Алтухова, В. Андреффа. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 247 с.
- Анциелиович, Долматова 2020 – *Анциелиович А.А., Долматова Т.В.* Антидопинговое обеспечение спорта за рубежом. М.: Фед. науч. центр физической культуры и спорта, 2020. 200 с.
- Анциелиович и др. 2024 – *Анциелиович А.А., Попова А.Д., Дедова Е.В.* Опыт Германии и Италии введения уголовной ответственности за допинг в спорте // Спорт: экономика, право, управление. 2024. № 1. С. 10–13.
- Василевич 2021 – *Василевич Д.Г.* Допинг в спорте как основание ответственности по законодательству Республики Беларусь и Российской Федерации // Юстиция Беларуси. 2021. № 10 (235). С. 32–34.
- Васькина и др. 2022 – *Васькина А.А., Монахов Г.Д., Коваленко Е.В.* Антидопинговые организации: понятие, цели, структура // Евразийский юридический журнал. 2022. № 2 (165). С. 459–462.
- Довгань и др. 2020 – *Довгань Ю.Е., Довгань Е.А., Геворгиян А.С.* Допинг как социально-политическая проблема в современном мире: Российский и зарубежный опыт решения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 184–187.
- Казанцева, Амосова 2022 – *Казанцева Н.В., Амосова Т.В.* Допинг в российском спорте: технологии формирования негативно-оценочной медиаповестки //

- Ученые записки Новгородского государственного университета. 2022. № 4 (43). С. 375–379.
- Кулакова 2022 – *Кулакова В.А., Гао М.* Допинг в спорте в России и Китае // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества. 2022. № 1 (12). С. 298–309.
- Кучева 2023 – *Кучева А.С.* Допинг: предмет или средство совершения преступления? // Уральский научный вестник. 2023. Т. 9. № 3. С. 192–197.
- Мохов 2017 – *Мохов А.А.* Гражданско-правовые средства реализации антидопинговой политики в Российской Федерации // Ученые записки казанского университета. Серия гуманитарные науки. 2017. Т. 159. Кн. 2. С. 520–527.
- Озерова 2021 – *Озерова Т.О.* Нормативно-правовое регулирование применения допинга в спорте / Т.О. Озерова // Всероссийский юридический форум: Сб. статей II Всерос. научно-практич. конф. Петрозаводск, 17 июня 2021 г. Петрозаводск: Междунар. центр науч. партнерства «Новая Наука», 2021. С. 112–117.
- Токтарбаев и др. 2017 – *Токтарбаев Д.Г., Бисингалиева С.Б., Байсалбаева Б.Ж.* Антидопинговая деятельность Республики Казахстан // Теория и методика физической культуры. 2017. № 2 (48). С. 74–78.
- Торопов и др. 2021 – *Торопов В.А., Куликов М.Л., Дудчик В.И.* Антидопинговая политика всемирного антидопингового агентства как одна из проблем участия российских спортсменов в XXXII Олимпийских играх в Токио // Актуальные проблемы физической и специальной подготовки силовых структур. 2021. № 3. С. 272–276.
- Фокина, Михайлов 2023 – *Фокина А.С., Михайлов С.С.* К вопросу правового регулирования применения допинга в олимпийском спорте // Олимпизм: истоки, традиции и современность: Сб. науч. ст. Всерос. с междунар. участием научно-практич. конф. Воронеж, 30 ноября 2023 г. М.: РИТМ, 2023. С. 161–165.
- Ширков 2020 – *Ширков Ю.А.* Тенденции развития спортивной деятельности: допинг, как результат коммерциализации спорта // Региональный вестник. 2020. № 9 (48). С. 33–34.
- Щербань 2022 – *Щербань А.О.* Антидопинг в современном спорте // Актуальные исследования. 2022. № 47 (126). С. 128–132.
- Янишевская 2019 – *Янишевская Я.А.* Борьба с допингом в спорте в международных межправительственных организациях // Образование и право. 2019. № 12. С. 122–128.

References

- Altukhov, S.V. and Andreff, V. (eds.) (2021), *Al'ternativnye puti protivodeistviya dopingu v sporte: monografiya* [Alternative ways of countering doping in sports. A monograph], UNITI-DANA, Moscow, Russia.
- Antseliovich, A.A. and Dolmatova, T.V. (2020), *Antidopingovoe obespechenie sporta za rubezhom* [Anti-doping support for sports abroad], Fed. nauch. tsentr fizicheskoi kul'tury i sporta, Moscow, Russia.

- Antseliovich, A.A., Popova, A.D. and Dedova, E.V. (2024), “German and Italian experience of the introduction of criminal liability for doping in sports”, *Sport: economy, law, management*, no. 1, pp. 10–13.
- Dovgan, Yu.E., Dovgan, E.A. and Gevorgyan, A.S. (2020), “Doping as a social and political problem in the modern world: Russian and foreign experience”, *State and municipal management. Scholar notes*, no. 1, pp. 184–187.
- Fokina, A.S. and Mikhailov, S.S. (2023), “On the issue of legal regulation of the use of doping in Olympic sports”, *Olimpizm: istoki, traditsii i sovremennost’: Sb. nauch. st. Vseros. s mezhdunar. uchastiem nauchno-praktich. konf. Voronezh, 30 noyabrya 2023 g.* [Olympism. Origins, traditions and the present. Collection of scientific articles of the All-Russian scientific and practical conference with international participation, Voronezh], Ritm, Moscow, Russia, pp. 161–165.
- Kazantseva, N.V. and Amosova, T.V. (2022), “Doping in Russian sport: technologies for forming a negative assessment media agenda”, *Memoirs of NovSU*, no. 4, pp. 375–379.
- Kulakova, V.A. and Gao, M. (2022), “Doping in sport in Russia and China”, *Rossiya i Kitai: istoriya i perspektivy sotrudnichestva* [Russia and China. History and prospects of cooperation], no. 1 (12), pp. 298–309.
- Kucheva, A.S. (2023), “[Doping. Object or means of committing a crime?”, *Ural’skii nauchnyi vestnik*, vol. 9, no. 3, pp. 192–197.
- Mokhov, A.A. (2017), “Civil and legal tools for implementing anti-doping policy in the Russian Federation”, *Uchenye Zapiski Kazanskogo Universiteta. Seriya Gumanitarnye Nauki*, vol. 159, no. 2, pp. 520–527.
- Ozerova, T.O. (2021), “Legal regulation of the use of doping in sports”, *Vserossiiskii yuridicheskii forum: Sb. statei II Vseros. nauchno-praktich. konf. Petrozavodsk, 17 iyunya 2021 g.* [All-Russian legal forum. Collection of articles II All-Russian scientific and practical conf. Petrozavodsk, June 17, 2021], Mezhdunar. tsentr nauch. partnerstva “Novaya Nauka”, Petrozavodsk, Russia, pp. 112–117.
- Toktarbayev, D.G., Bisinalieva, S.B. and Baisalbayeva, B.Zh. (2017), “Anti-doping activities of the Republic of Kazakhstan”, *Teoriya i metodika fizicheskoi kul’tury*, no. 2, pp. 74–78.
- Toropov, V.A., Kulikov, M.L. and Dudchik, V.I. (2021), “Anti-doping policy of the World Anti-doping Agency as one of the problems of Russian athletes’ participation in the XXXII Olympic Games in Tokyo”, *Aktual’nye problemy fizicheskoi i spetsial’noi podgotovki silovykh struktur*, no. 3, pp. 272–276.
- Shirkov, Yu.A. (2020), “Trends in the development of sports activities. Doping as a result of the commercialization of sports”, *Regional’nyi vestnik*, no. 9 (48), pp. 33–34.
- Shcherban, A.O. (2022) “Anti-doping in modern sport”, *Current Research*, no. 47 (126), pp. 128–132.
- Vasilevich, D.G. (2021), “Doping in sports as a basis of responsibility under the legislation of the Republic of Belarus and the Russian Federation”, *Justice of Belarus*, no. 10 (235), pp. 32–34.

- Vaskina, A.A, Monakhov, G.D. and Kovalenko, E.V. (2022), "Anti-doping organizations: concept, goals, structure", *Eurasian Law Journal*, no. 2 (165), pp. 459–462.
- Yanishevskaya, Ya.A. (2019), "Fight against doping in sports in international intergovernmental organizations", *Education and Law*, no. 12, pp. 122–128.

Информация об авторах

Андрей Б. Ильин, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6; rsuh@rsuh.ru, ilin.ab@rggu.ru

Глеб Г. Чибисов, соискатель, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6; rsuh@rsuh.ru; chibisov01@inbox.ru

Information about the authors

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

Gleb G. Chibisov, applicant, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; rsuh@rsuh.ru; chibisov01@inbox.ru

УДК 005

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-114-128

Концепция управления стоимостью фирмы в системе корпоративного управления в условиях многополярного мира

Дарья И. Кольцова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, www.koltsova.dasha@gmail.com*

Аннотация. Настоящая статья посвящена анализу основных аспектов управления стоимостью фирмы в условиях многополярного мира, где нестабильная геополитическая конъюнктура и экономические санкции оказывают значительное влияние на корпоративное управление. В ходе исследования автором определены ключевые факторы, которые воздействуют на стоимость фирмы в современных условиях и рассмотрены аспекты управления стоимостью в рамках корпоративного управления. В качестве выводов предложено применять синергетический подход при выборе концепции управления стоимостью в системе корпоративного управления в условиях многополярного мира. Выбор концепции должен учитывать сферу деятельности, особенности и цели компании, внешнюю среду и условия функционирования фирмы.

Ключевые слова: управление стоимостью фирмы, корпоративное управление, многополярный мир, подходы управления

Для цитирования: Кольцова Д.И. Концепция управления стоимостью фирмы в системе корпоративного управления в условиях многополярного мира // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 114–128. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-114-128

© Кольцова Д.И., 2025

The concept of firm value management in the system of corporate governance in a multipolar world

Dar'ya I. Kol'tsova

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, www.koltsova.dasha@gmail.com*

Abstract. The present article deals with analyzing the key aspects of firm value management in a multipolar world, where unstable geopolitical conditions and economic sanctions significantly impact corporate governance. In the course of the study, the author identifies the key factors affecting firm value in the modern environment and considers aspects of value management within the corporate governance framework. As a conclusion, a synergistic approach is proposed for selecting a value management concept within the corporate governance system in a multipolar world. The choice of concept should take into account the company's industry, characteristics, objectives, external environment, and operating conditions.

Keywords: firm value management, corporate governance, multipolar world, management approaches

For citation: Kol'tsova, D.I. (2025), "The concept of firm value management in the system of corporate governance in a multipolar world", *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. 114–128. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-114-128

Введение

Современные условия развития многополярного мира диктуют изменения традиционных экономических и политических связей, что создает новые вызовы для корпоративного управления. При этом компании с развитым корпоративным управлением более устойчивы к внешним шокам, лучше адаптируются к изменениям законодательства, менее подвержены санкционному давлению, так как они имеют налаженную систему мотивации, юридического и регуляторного мониторинга, эффективный комьюнити-менеджмент, высокую корпоративную культуру и компетентные органы стратегического управления.

Реальность жизни такова, что компании сталкиваются с различными факторами, которые влияют на их стоимость: усиление геополитической конкуренции, динамичное изменение законода-

тельной базы, ограничение доступа к внешним рынкам и капиталу, усиление роли локальных рынков, революционная цифровизация финансовых отношений. Все это требует глубокого анализа и пересмотра традиционных подходов к управлению стоимостью фирмы. Назрела объективная необходимость адаптации моделей корпоративного управления к современным реалиям. Одно из центральных мест в модификации современной системы корпоративного управления занимает совершенствование управления стоимостью фирмы [Хакимов 2023].

Цель данной работы – определить и обосновать теоретические и практические подходы к управлению стоимостью фирмы в системе корпоративного управления. В статье также предлагается рассмотреть ключевые факторы, которые воздействуют на стоимость фирмы в современных условиях и проанализировать некоторые аспекты управления стоимостью в рамках корпоративного управления.

Объектом исследования выступают концепции управления стоимостью фирмы в процессе корпоративного управления. Предметом исследования являются теоретические и практические аспекты управления стоимостью фирмы в системе корпоративного управления.

В экономической науке большое внимание уделяется изучению факторов, которые влияют на стоимость компаний. Концепция управления стоимостью фирмы родилась в западных странах в начале 60-х гг., когда пришло понимание, что для собственников бизнеса центральной проблемой стал прирост их благосостояния. Идеи развития этой концепции можно найти в трудах И. Фишера, Ф. Модильяни, М. Миллера. Основой их работ стало изучение метода дисконтирования для анализа стоимости активов, структуры капитала и потоков доходов. Среди зарубежных авторов, которые позднее занимались вопросами управления стоимостью фирмы также можно выделить М. Дженсена и У. Меклинга. Они исследовали связь между корпоративным управлением и созданием стоимости компании через управление агентскими издержками [Jensen, Meckling 1976]. Основные концепции, которые применяются для разработки методов управления стоимостью – Shareholder Value Approach (SVA) (А. Раппапорт), Economic Value Added (EVA) (Б. Стюарт и Д. Стерн), Stakeholder Value Approach (StVA), система сбалансированных показателей (Р. Каплан и Д. Нортон).

Р. Брил, Ст. Майерс и Ф. Аллен в работе «Принципы корпоративных финансов» раскрыли идею, что корпоративное управление влияет на долгосрочное создание стоимости через оптимизацию капитала и управления рисками [Brealey et al. 2022]. Ст.А. Росс

исследовал стоимость компании в контексте структуры капитала и корпоративного управления, его основная идея заключается в том, что корпоративное управление должно быть направлено на снижение информационной асимметрии для увеличения стоимости компании [Ross 1977]. Дж. Серафим в 2021 г. развенчивает мифы об экологических, социальных и управленческих факторах и анализирует их влияние на корпоративную стоимость компании [Serafeim 2021].

Современный зарубежный подход к управлению стоимостью фирмы часто связан с использованием концепций А. Дамодарана и Т. Коупленда – Т. Коллера – Д. Муррина. Эта модель основана на таких аспектах как способность компании генерировать денежные потоки от существующих активов, не влияя на перспективы и риски ее развития, готовность реинвестировать средства для будущего развития и управление стоимостью капитала с целью минимизации финансовых издержек при сохранении доходности [Коупленд и др. 2003].

Данные вопросы исследовали многие российские ученые. Так, Г.Б. Клейнер в работе «Системный подход к стратегии предприятия» акцентирует внимание на необходимости системного подхода к руководству предприятием и интеграции внутренних и внешних факторов в корпоративное управление для эффективного управления стоимостью [Клейнер 2009]. П.А. Старюк в своем исследовании отмечает актуальность анализа элементов корпоративного управления, формирующих стоимость фирмы. Он выделяет механизмы взаимодействия между акционерами, руководством, менеджментом компании, которые определяют эффективность деятельности компании и влияют на ее стоимость [Старюк 2007]. Т.М. Озерова в статье «Эффективное управление стоимостью компании» анализирует составляющие эффективного управления стоимостью бизнеса, выделяет несколько компонентов управления стоимостью компании [Озерова 2020]. Российские ученые отмечают важность корпоративного управления стоимостью. Качество корпоративного управления, включая механизмы взаимодействия между акционерами, менеджментом и другими заинтересованными сторонами, является важным фактором формирования стоимости компании, подчеркивает Д.И. Кашапов¹. Значительный вклад в теоретические и практиче-

¹ *Кашапов И.Н.* Развитие моделей управления стоимостью фирмы на основе интеграции факторов качества корпоративного управления // Управление, экономика и общество: проблемы и пути развития: Материалы IV Междунар. научно-практич. конф. 2024. С. 131–133.

ские аспекты управления стоимостью фирмы в системе корпоративного управления внесли Ю.П. Анискина, А.Я. Борук, Е.Е. Румянцева, Н.Г. Синявский, Е.В. Чиркова и другие.

Гипотезой исследования является предположение о том, что в условиях многополярного мира для устойчивого развития компании и роста ее рыночной стоимости необходимо адаптировать стратегии управления стоимостью фирмы к внешним вызовам, особенностям и сфере ее деятельности, диверсифицировать активы и разработать гибкие модели корпоративного управления.

В статье используются различные теоретические методы научного исследования (анализ, обобщение, сравнение и систематизация теоретических данных).

Основная часть

Корпоративное управление представляет комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия². Оно выполняет широкий круг задач от достижения целей развития компании до привлечения капитала и повышения ее устойчивости. Цель такого управления – обеспечить баланс интересов всех заинтересованных лиц – акционеров, менеджеров, инвесторов и др. и регулировать отношения, удовлетворяя запросы всех участников общества. Можно сказать, что корпоративное управление охватывает и стратегические, и тактические аспекты взаимодействия всех ее основных участников. Повышение стоимости компании и дивидендов при этом всегда стоят во главе интересов ее собственников [Юркина, Головецкий 2022].

Условия многополярного мира придают особую роль системе построения корпоративного управления. В период действующих санкций качественная система корпоративного управления становится одним из важных условий снижения уровня рисков и повышения социально-экономической эффективности развития любых компаний с различной структурой собственности и в различных отраслях экономики. Наличие ограничений обостряет корпоративные конфликты, становится причиной разбалансировки эконо-

² Гусейнова Г.Ш. Корпоративное управление в Российской Федерации: Проблемы и перспективы // Исследования молодых ученых: Материалы LXXXVI Междунар. науч. конф. Казань: Молодой ученый, 2024. С. 49–54. URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/520/18622/> (дата обращения 23 ноября 2024).

мических интересов собственников и может привести к снижению качества корпоративного управления. Особенно важен этот аспект для компаний, работающих с международными поставщиками и контрагентами, имеющими собственников за рубежом.

Экономические санкции, отток иностранных инвестиций, нарушение выстроенных процессов актуализируют вопрос создания необходимых условий для поиска путей привлечения дополнительного капитала и новых источников финансирования. Для этого компании проводят эмиссию ценных бумаг. Однако инвесторы готовы вкладываться только в те проекты, которые демонстрируют потенциал роста и качественное управление. Формирование эффективной системы корпоративного управления может стать основой для устойчивого развития компаний, повышения уровня конкурентоспособности и росту их стоимости.

В настоящее время среди основных факторов, которые влияют на стоимость компании, выделяются компетентность топ-менеджмента, получение выгод от владения акциями, объем затрат, необходимый для создания предприятия-аналога, риск получения доходов, ликвидность бизнеса, рыночная конъюнктура [Папова и др. 2023]. К данным факторам дополнительно можно отнести несколько иных элементов. Во-первых, инновационный потенциал компании, определяющий уровень внедрения и разработки новых технологий, во многом предопределяемый качеством корпоративного управления. В быстроразвивающихся отраслях для высокотехнологичных компаний IT-направления, энергетики данный фактор особенно значим. Например, компания МКПАО «Яндекс» активно инвестирует в новые проекты и стремится к росту своей стоимости, предпочитая по решению своих корпоративных органов управления не выплачивать дивиденды.

При оценке подобных компаний, традиционные мультипликаторы, например коэффициент P/E (отношение текущей рыночной цены акции к прибыли на одну акцию), могут быть недостаточно информативными. В первую очередь это связано с тем, что компании, которые стремятся к инновациям и развитию технологий, обычно имеют заниженные показатели прибыли из-за значительных расходов на исследования и разработки. На том же примере компании МКПАО «Яндекс» видно, что основной рост стоимости обеспечивается ее инновационным потенциалом и качественным корпоративным управлением, что делает акции компании привлекательными в глазах долгосрочных инвесторов. Разделение компании и ее регистрация в российском контуре в 2024 г. устранила многие неопределенности и открыла новые горизонты для роста.

Во-вторых, к инновационному потенциалу компании можно добавить и репутационный фактор компании или бренда, так как положительный имидж способствует привлечению инвесторов, профессиональных специалистов и создает благоприятные условия для успешного развития компании. Например, ГК «Росатом», согласно ежегодному исследованию Института репутации и опросу жителей России, вошла в ТОП-30 российских компаний по репутации в 2022 г. и показала наибольший рост (увеличение на 7,8 пунктов) репутации среди российских компаний³. Улучшение репутации можно связать и с финансовыми показателями компании, которые тоже продемонстрировали рост.

Так, в 2022 г. по новым направлениям выручка компании составила 697,5 млрд руб., что в несколько раз превышает показатель предыдущего года (329,1 млрд руб.)⁴. Эти показатели во многом обусловлены эффективной работой наблюдательного совета и правления госкорпорации. Постоянно взаимодействует с общественными организациями Общественный совет.

В-третьих, драйвером роста стоимости компании в условиях неопределенности и усиления региональных центров часто называют диверсификацию активов [Сенченкова 2022]. Но эффективность такой стратегии во многом зависит от правильной оценки рисков и возможностей компании. Не всегда этот инструмент снижает существующие риски и делает бизнес более устойчивым к изменениям рынка. Например, крупнейший российский ритейлер мобильных телефонов и аксессуаров «Евросеть», для расширения своего присутствия и увеличения выручки решивший выйти на рынки стран СНГ и Восточной Европы, потерпел в свое время неудачу, убытки и потерял конкурентные позиции.

Корпоративные органы управления при принятии решений о выходе на зарубежные рынки не адаптировали модель деятельности к потребностям и особенностям других стран. Не учтены высокие расходы на открытие и обслуживание магазинов, логистику. В результате компания была вынуждена закрыть магазины из-за низкой рентабельности, убытков и конкуренции местных игроков. Данный пример иллюстрирует, что диверсификация может привести к значительным потерям и не всегда способствует росту стоимости и достижению стратегических целей компании.

³ Институт репутации / RepIn. URL: https://www.rep-in.ru/images/joomlart/others/Репутация_в_России_RepIn_2022_release_rus_Final.pdf (дата обращения 24 ноября 2024).

⁴ Атом медиа. URL: <https://atommedia.online/2023/09/25/rosatom-opublikoval-otchetnost-po-it/> (дата обращения 24 ноября 2024).

Усложняющими обстоятельствами наряду с экономическими служат и политические процессы формирования многополярного мира при качественных изменениях геополитической и социальной реальности, требующей объективной оценки направлений и потенциала развития. Выбор неправильной стратегии, недостаточный анализ внешней среды органами корпоративного управления может не увеличить, а, наоборот, обрушить стоимость и ослабить конкурентоспособность компании, поставив под угрозу всю ее дальнейшую деятельность. В конечном итоге стоимость компании отражает не только финансовую устойчивость, но и дает оценку результатов стратегического планирования и корпоративного управления, является мерилom зрелости и перспективности ее деятельности [Гилязетдинова, Валиева 2019].

Подходы к концепции управления стоимостью фирмы можно условно разделить на практические и теоретические, что представлено в табл. 1, составленной автором. К теоретическому подходу отнесены концепции, служащие аналитическим фундаментом для понимания процессов, влияющих на стоимость компании и чаще предполагающие идеальные условия. К практическому – конкретные инструменты, механизмы, стратегии, позволяющие управлять стоимостью в конкретных бизнес-ситуациях. Нацеленность в первом случае на научный аспект и долгосрочное планирование, во втором – модели отражают ситуативный подход и связаны с оперативной реакцией на сложившиеся обстоятельства.

Предлагается использование концепции синергетического подхода органов корпоративного управления при управлении стоимостью фирмы. Применение такой концепции предполагает объединение теоретического и практического подходов. По сути это объемная концепция, учитывающая все процессы, с которыми сталкивается организация, рассматривающая фирму как самоорганизующуюся единицу, элементы которой, взаимодействуя друг с другом, способны создавать новые качества, условия и свойства. Он учитывает сложность и динамичность внешней среды, позволяет определять точки роста и готовит к различным сценариям при глобальной конкуренции и неопределенности.

В условиях многополярного мира данный подход к стоимости компании позволяет адаптировать стратегию под локальные и глобальные рынки, устанавливать партнерства с местными компаниями для выхода на новый рынок. Нестабильность и динамика окружающей среды признаются источником роста. А стоимость фирмы представляет собой результат взаимодействия множества факторов, корпоративных процессов, условий внешней среды,

общий эффект от взаимодействия которых превышает сумму индивидуальных вкладов. Синергия, как возрастающее воздействие факторов в результате их интеграции, играет ключевую роль в данном подходе, позволяя компании эффективно использовать свои ресурсы и адаптироваться к окружающей среде. Синергетический подход при управлении стоимостью фирмы становится особенно актуальным в текущих условиях, так как отличается нелинейностью мышления, адаптивностью и умением использовать кризисы как возможности.

Таблица 1

Теоретические и практические подходы
управления стоимостью фирмы
в системе корпоративного управления

Подход	Суть	Принцип	Применение
<i>Теоретические подходы</i>			
Классический	Максимизация стоимости компании для акционеров как ключевая цель корпоративного управления	Ориентир на финансовые показатели NPV, ROI и др., минимизация рисков и долгосрочный рост компании	Оценка эффективности управленческих решений через их влияние на стоимость компании
Системный	Компания выступает сложной системой, где ее стоимость определяется взаимодействием ее подсистем (социальной, операционной, финансовой и др.)	Учет внутренних и внешних взаимосвязанных процессов	Разработка сбалансированных стратегий, учитывающих все элементы компании
Стейкхолдерский	Учет всех заинтересованных лиц при максимизации стоимости	Баланс интересов, имидж, социальная ответственность, долгосрочная устойчивость	Разработка и применение стратегий, направленных на создание ценности для общества и экономики

Окончание табл. 1

Подход	Суть	Принцип	Применение
<i>Практические подходы</i>			
Мультипликативный	Использование финансовых мультипликаторов для оценки стоимости компании	Привлечение инвесторов через рыночные показатели	Оценка привлекательности через Р/Е, Р/В и другие показатели
Реинжиниринговый	Оптимизация внутренних процессов для повышения операционной эффективности	Использование способов снижения издержек и улучшение показателей рентабельности	Введение автоматизации для сокращения издержек
Инновационный	Стоимость компании определяется ее способностью к инновациям и скоростью адаптации к изменениям	Инвестиции в современные технологии	Применение инновационных технологий для повышения стоимости
Улучшение корпоративного управления	Повышение прозрачности бизнес-процессов, установка устойчивой системы взаимодействия между заинтересованными сторонами	Прозрачность, защита прав акционеров, стимулирование менеджмента	Внедрение современных стандартов корпоративного управления для долгосрочного увеличения стоимости компании

Каждый ключевой участник корпоративного управления преследует свои интересы: акционеры стремятся к максимизации стоимости компании и защите своих прав, менеджеры ответственны за реализацию стратегических задач, другие стороны заинтересованы в стабильности и прозрачности бизнеса. Если корпоративное управление сбалансировано и позволяет учитывать интересы всех его участников, минимизируя риски конфликтов интересов, то происходит укрепление доверия со стороны инвесторов, привлечение капитала и снижение издержек компании. Например, компаниям с высоким качеством корпоративного управления может быть легче получить доступ к более дешевому финансированию благодаря высокой ликвидности их ценных бумаг и надежному кредитному рейтингу.

На сегодняшний день большинство концепций управления стоимостью фирмы основано на финансовых показателях, например, модель экономической добавленной стоимости или рыночной добавленной стоимости. Однако в них редко учитываются качественные аспекты корпоративного управления, которые, как показывает практика, важны в долгосрочной перспективе. Интеграция факторов качества корпоративного управления позволит более точно прогнозировать устойчивость компании. К таким факторам можно отнести независимость и профессионализм совета директоров, степень раскрытия информации для потенциальных и текущих инвесторов, скорость и обоснованность решений руководства компании, степень развития корпоративной культуры.

Особое значение в управлении стоимостью фирмы как элемента корпоративного управления приобретает применение ESG-факторов. ESG-критерии представляют собой совокупность направлений развития конкретной компании, которая основана на принципах защиты окружающей среды, создания благоприятных социальных условий и надлежащего корпоративного управления, и результатом применения которой будет являться достижение устойчивого роста хозяйствующего субъекта [Шешуков 2023]. В условиях многополярного мира, где растет взаимозависимость между странами, усиливается конкуренция за ресурсы. Компании, которые игнорируют ESG-факторы, рискуют потерять конкурентные позиции, клиентскую базу и привлекательность со стороны инвесторов. Управление рисками через ESG-критерии помогает компаниям повышать фундаментальную и рыночную стоимость, что является важной целью корпоративного управления.

Например, исполняя решения Совета директоров, компания ПАО «НОВАТЭК» демонстрирует успешный способ адаптации к изменению регуляторной среды посредством внедрения ESG-критериев. Для сохранения конкурентоспособности на международном рынке компания активно инвестирует в снижение углеродных выбросов и развитие «зеленых» технологий. В условиях многополярного мира и ужесточения регуляторных требований адаптация к ESG-критериям позволила российской компании сохранить и развить экспортные направления даже в период санкционного давления и экономической нестабильности.

Согласно данным аналитической платформы Smart-lab, по состоянию на 2023 г. рыночная капитализация компании составила около 4,460 трлн руб., а годом ранее – 3,258 трлн руб.⁵ Безусловно,

⁵ НОВАТЭК // Smart-lab. URL: https://smart-lab.ru/q/NVTK/MSFO/market_cap/?utm_source (дата обращения 23 ноября 2024).

на рост стоимости повлияли и другие факторы, но разработка органами корпоративного управления современной ESG-стратегии выступила стратегическим драйвером, который, в совокупности с другими факторами, обеспечил существенный рост стоимости компании.

Качество корпоративного управления играет одну из ключевых ролей в обеспечении рыночной капитализации. И.И. Смотрицкая и Н.Д. Фролова сформулировали свой подход к особенностям, присущим российской практике корпоративного управления в области стоимости компаний: положительное влияние качества дивидендной политики и реализации проектов корпоративной социальной ответственности на увеличение рыночной капитализации, фактические выплаты дивидендов оказывают долгосрочный эффект на привлечение инвесторов и рост стоимости компании; качество раскрытия информации и деятельность органов управления не оказывают значимого влияния на стоимость компании [Смотрицкая, Фролова 2021]. Соглашаясь с первой особенностью, выделенной указанными авторами, нельзя согласиться с тем, что качество раскрытия информации и деятельность органов управления не оказывают значимого влияния на стоимость компании. Современная практика наглядно показывает обратное.

Когда компании сталкиваются с усложнением факторов внешней среды, необходимо интегрировать управление стоимостью фирмы в систему корпоративного управления, уделяя особое внимание ее элементам. Развитие и совершенствование дивидендной политики, корпоративной социальной ответственности как инструмента привлечения инвесторов и укрепления репутации компании на рынке нужно продолжать, так как эти элементы уже находят свое отражение при оценке стоимости компании. Повышение эффективности деятельности органов управления может быть достигнуто с помощью внедрения независимых и прозрачных механизмов принятия решений. Эти меры могут позволить компаниям не только сохранить конкурентоспособность, но и укрепить свое место на мировой арене, особенно в условиях многополярного мира.

Заключение

Таким образом, в условиях многополярного мира предложено использовать синергетический подход при управлении стоимостью фирмы в системе корпоративного управления, поскольку он позволяет анализировать не только сложившуюся структуру и эле-

менты стоимости, но и учитывает динамику развития, способность к адаптации и созданию новых конкурентных преимуществ, которые возникают за счет взаимодействия всех элементов системы.

В рамках исследования гипотеза нашла свое частичное подтверждение. Во-первых, компании, которые адаптировали свою деятельность к условиям внешней среды, демонстрируют устойчивость и рост стоимости. Во-вторых, учет отраслевых особенностей, специфики деятельности компаний положительно воспринимается инвесторами. В-третьих, внедрение инновационных подходов к управлению внутренними процессами и взаимодействию с заинтересованными сторонами в долгосрочной перспективе дает рост рыночной стоимости компании. Диверсификация активов может привести к снижению фокуса с основной деятельности, значительным затратам на управление новыми активами или направлениями. В условиях многополярного мира становится важно улучшать корпоративное управление, разрабатывать гибкие бизнес-модели, способные быстро адаптироваться к изменениям окружающей среды, концентрироваться на основных конкурентных преимуществах.

Литература

- Гилязетдинов, Валиева 2019 – *Гилязетдинов А.А., Валиев В.В.* Основные концепции управления стоимостью фирмы // Управление. Экономический анализ. Финансы. 2019. С. 41–46.
- Клейнер 2009 – *Клейнер Г.Б.* Системный подход к стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2009. № 1 (13). С. 100–118.
- Коупленд и др. 2003 – *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление. 6-е изд., стер. М.: Альпина Паблишер, 2020. 896 с.
- Озерова 2020 – *Озерова Т.М.* Эффективное управление стоимостью компании // Молодой ученый. 2020. № 24 (314). С. 208–212. <https://moluch.ru/archive/314/71561/>.
- Папова и др. 2023 – *Папова Л.В., Клецов А.В., Крапивкин К.А.* Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2 (46). С. 424–428.
- Сенченкова 2022 – *Сенченкова Д.В.* Оценка уровня диверсификации российских нефтегазовых корпораций // Экономика и управление народным хозяйством. 2022. № 4 (209). С. 205–208.
- Смотрницкая, Фролова 2021 – *Смотрницкая И.И., Фролова Н.Д.* Качество корпоративного управления и рыночная капитализация российских компаний: эмпирический анализ // Управление. 2021. Т. 12. № 4. С. 2–15.

- Старюк 2007 – *Старюк П.Ю.* Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления // Современный хозяйственный механизм. 2007. № 4 (29). 2007. С. 248–254.
- Хакимов 2023 – *Хакимов С.Г.* Принципы и стандарты корпоративного управления в акционерных обществах // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2023. № 6. С. 62–68.
- Шешуков 2023 – *Шешуков Д.Е.* Анализ взаимосвязи рыночной стоимости компании и основных элементов ESG-концепции // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 7А. С. 453–461.
- Юркина, Головецкий 2022 – *Юркина В.И., Головецкий Н.Я.* Корпоративное управление и концепции управления стоимостью: определение, развитие, взаимосвязь // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 4 (62). С. 124–134.
- Brealey et al. 2022 – *Brealey R., Myers St., Allen Fr. Edmans A.* Principles of corporate finance. New York: McGraw-Hill, 2022. 847 p. URL: <https://ru.scribd.com/document/749310839/Principles-of-corporate-finance-Richard-A-Brealey-Stewart-C-Myers-Franklin-Allen-University-of-Birmingham> (дата обращения 25 ноября 2024).
- Jensen, Meckling 1976 – *Jensen M.C. Meckling W.H.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. No. 3 (4). P. 305–360.
- Ross 1977 – *Ross St.A.* The Determination of Financial Structure: The Incentive-Signalling Approach // Bell Journal of Economics. The RAND Corporation. 1977. No. 8 (1). P. 23–40.
- Serafeim 2021 – *Serafeim G.* ESG: Hyperboles and Reality // SSRN. 2021. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3966695 (дата обращения 15 декабря 2024).

References

- Brealey, R., Myers, St., Allen, Fr. and Edmans, A. (2022), *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, McGraw-Hill, New York, USA, available at: <https://ru.scribd.com/document/749310839/Principles-of-corporate-finance-Richard-A-Brealey-Stewart-C-Myers-Franklin-Allen-University-of-Birmingham> (Accessed 25 November 2024).
- Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J. (2003), *Stoimost' kompanii: otsenka i upravlenie* [Firm value. Valuation and management], 6th edn., Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- Gilyazetdinov, A.A. and Valiev, V.V. (2019), “Key concepts of firm value management”, *Upravlenie. Ekonomicheskii analiz. Finansy: [Sb. nauch. trudovъ]* [Management. Economic Analysis. Finance], Ufa, Russia, pp. 41–46.
- Jensen, M.C., and Meckling, W.H. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, no. 3 (4), pp. 305–360.

- Khakimov, S.G. (2023), “Principles and standards of corporate governance in joint stock companies”, *Bulletin of the Tajik National University. Series of Economic and Social Sciences*, no. 6, pp. 62–68.
- Kleiner, G.B. (2009), “A Systems approach to enterprise strategy”, *Journal of Modern Competition*, no. 1 (13), pp. 100–118.
- Ozerova, T.M. (2020), “Effective company value management”, *Molodoy Uchenyi*, no. 24 (314), pp. 208–212, available at: <https://moluch.ru/archive/314/71561/>.
- Papova, L.V., Kleptsov, A.V. and Krapivkin, K.A. (2023), “Corporate Governance. Forms and Methods of Corporate Control Firm Value Management”, *Natural-Humanitarian Studies*, no. 2 (46), pp. 424–428.
- Ross, St.A. (1977), “The Determination of Financial Structure: The Incentive-Signalling Approach”, *Bell Journal of Economics, The RAND Corporation*, no. 8 (1), pp. 23–40.
- Senchenkova, D.V. (2022), “The assessment of the diversification level of Russian oil and gas corporations”, *Economics and Management of National Economy*, no. 4 (209), pp. 205–208.
- Serafeim, G. (2021), “ESG: Hyperboles and Reality”, *SSRN*, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3966695 (Accessed 15 December 2024).
- Sheshukov, D.E. (2023), “Analysis of the relationship between the market value of the company and the main elements of the ESG concept”, *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 13, no. 7A, pp. 453–461.
- Smotritskaya, I.I. and Frolova, N.D. (2021), “The corporate governance quality and market capitalization of Russian companies: An empirical analysis”, *The Manager*, vol. 12, no. 4, pp. 2–15.
- Staryuk, P.Yu. (2007), “Firm Value Management as the Primary Objective of Corporate Governance”, *Modern Economic Mechanism*, no. 4 (29), pp. 248–254.
- Yurkina, V.I. and Golovetsky, N.Ya. (2022), “Corporate Governance and Value Management Concept: Definition, Development, Interrelation”, *Innovative Economy: Development Prospects and Improvement*, no. 4 (62), pp. 124–134.

Информация об авторе

Дарья И. Кольцова, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6; www.koltsova.dasha@gmail.com

Information about the author

Dar'ya I. Kol'tsova, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; www.koltsova.dasha@gmail.com

Проблемы управления: экономические, правовые, социальные и психологические

УДК 005

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-129-144

Особенности антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития

Никита А. Ушаков

*Санкт-Петербургский университет технологий управления
и экономики, Санкт-Петербург, Россия,
ushakov.law@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы преодоления турбулентного экономического развития российскими предприятиями, период возникновения которых совпал с мерами по ограничению экономического суверенитета России, вводимыми со стороны стран Запада. Новые решения определяются складывающимися тенденциями и создают предпосылки для дополнительных затрат на разработку индивидуальных решений преодоления условий турбулентного экономического развития. Кроме того, национальные организации оказались в ситуации разной степени подготовленности к возникновению условий постнормальности, что требует использования индивидуальных средств реагирования и применения уникальных для каждой организации мер антикризисного управления. В таких условиях поддержка государства, основанная на эффективной финансовой политике, становится одним из ключевых направлений преодоления кризиса.

Ключевые слова: постнормальность, турбулентное экономическое развитие, антикризисные меры, финансовый резерв, ЦБ РФ

Для цитирования: Ушаков Н.А. Особенности антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 129–144. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-129-144

© Ушаков Н.А., 2025

Features of anti-crisis management of organizations in conditions of turbulent economic development

Nikita A. Ushakov

*Saint Petersburg University of Management Technologies
and Economics, Saint Petersburg, Russia,
ushakov.law@gmail.com*

Abstract. The article considers the issues of overcoming turbulent economic development by Russian enterprises, the period of occurrence of which coincided with measures to limit Russia's economic sovereignty introduced by Western countries. New solutions are determined by emerging trends and create preconditions for additional spending for the development of individual solutions to overcome the circumstances of turbulent economic development. In addition, national organizations found themselves in a situation of varying degrees of preparedness for the emergence of post-normal conditions, which requires the use of individual response measures and the application of anti-crisis management measures unique to each organization. In such conditions, state support based on effective financial policy becomes one of the key areas for overcoming the crisis.

Keywords: post-normality, turbulent economic development, anti-crisis measures, financial reserve, Central Bank of the Russian Federation

For citation: Ushakov, N.A. (2025), "Features of anti-crisis management of organizations in conditions of turbulent economic development", *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. 129–144, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-129-144

Введение

Текущее функционирование и развитие российских бизнес-организаций сопровождается рядом факторов, различающихся как по степени воздействия на них со стороны внешней среды, так и приоритетностью реагирования. Среди этих факторов определяющую роль играют введенные как против страны в целом, так и против отдельных секторов экономики и даже некоторых конкретных организаций санкции [Смешко и др. 2023; Шамсутдинова, Сопилко 2023; Юсуфова 2023].

Уточним, что возникновение ограничений, вводимых со стороны стран Запада, не создает эксклюзивных условий для пренебрежения условиями функционирования, способами привлечения

денежных средств, позиционированием на внутреннем рынке страны и решения иных вопроса менеджмента организаций. Наоборот, санкционное давление на российскую экономику, происходящие в стране процессы, деятельность организаций, отраслей хозяйствования, на наш взгляд, следует воспринимать как триггер, переключающий хозяйственную систему на новую траекторию дальнейшего развития. Подобные тенденции, неучтенные на более раннем этапе развития, требуют принятия в отношении них экстренных мер, которые в силу своей срочности, не всегда характеризуются оправданностью и эффективностью.

Особенно сильно это проявляется в будущем периоде времени. Все это формирует необходимость в пересмотре подхода к функционированию народнохозяйственного комплекса страны, отдельных организаций в части преодоления негативных тенденций, что должно быть встроено в их стратегию развития. Отметим, что на сегодняшний день данная задача по-прежнему остается одной из приоритетных. Однако важно понимать, что сопровождающие текущее развитие российских организаций условия постнормальности предъявляют повышенные меры к антикризисным решениям и антикризисному управлению в целом [Мухортов 2023; Плотников 2022].

Особенность антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития в России будет проявляться в том, что имеющийся опыт по преодолению схожих условий с поправкой на страновые отличительные черты, который сформировался, например, в США после преодоления последствий мирового финансового кризиса, неприменим в РФ из-за признания данного государства недружественным. Соответственно, выработка индивидуальных решений, по нашему мнению, может занять больше времени, чем адаптация уже имеющейся практики применения мер антикризисного управления, доказавшая свою пригодность в другой стране. В этой связи особенности, которые необходимо учитывать, будут затрагивать не только экономику России в целом, но и сами меры антикризисного управления.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что антикризисные меры – это инструмент, действенность которого будет подтверждаться скоростью преодоления кризисных явлений. Также следует учитывать, что в условиях санкционного давления на Россию со стороны стран Запада накопительный эффект проявлений кризиса приобретает лавинообразный характер. В такой ситуации формирование предпринимаемых усилий требует привлечения значительного количества ресурсов, прежде всего финансовых. Однако противороссийские санкции привели к выводу значительного

числа инвестиционных средств зарубежных инвесторов из РФ и сделали Россию менее привлекательной для финансирования, например, для новых партнеров – восточных стран.

Исключение внешнего источника финансирования создает дополнительную нагрузку для поиска внутренних резервов в России. Как можно наблюдать в последнее время, макрорегулятором – Банком России – усиленно используется такой инструмент, как ключевая ставка. Изменение ее уровня в сторону увеличения становится сдерживающим фактором для потребления. Однако, на наш взгляд, совокупность сложившихся условий требует использования и комплекса управленческих решений, среди которых инструменты ЦБ РФ должны занимать ведущую роль, но не быть единственным источником решения поставленных задач.

Кроме этого, важно понимать, что активизация мер текущего планирования в ущерб стратегическим планам не может характеризоваться конструктивностью. Следовательно, восполнение данного пробела усиливает нагрузку на меры антикризисного управления. При этом уточним, что для того чтобы такие меры были действенными, они должны носить комплексный характер и распространяться на всех участников рынка, а не выработываться индивидуально каждой отдельно взятой организацией. Таким образом, антикризисные решения, для того чтобы быть эффективными, должны учитывать специфику каждого из уровней управления.

В связи с этим отметим, что под воздействием факторов внешней среды вопросы антикризисного управления, несмотря на свою актуальность, трансформируются и требуют пересмотра в части теоретических положений и практических решений для того, чтобы обеспечить субъекту хозяйствования условия для дальнейшего следования определенному ранее курсу развития [Гурьянова, Плотников 2024; Назаров и др. 2023; Плотников, Харламов 2023]. Международный уровень возникновения угроз и возможностей порождает особенности антикризисного управления организациями РФ в силу невозможности отказа от международного взаимодействия, особенно в условиях продолжающейся глобализации.

На уровне государства должны формироваться общие подходы и предлагаться действенные инструменты для преодоления выявленных угроз и их перенацеливания в возможности в рамках стратегических планов социально-экономического развития. Развитие отраслей народного хозяйства осуществляется в рамках программных мероприятий, которые требуют пересмотра не только в части сроков достижения поставленных задач, но и способов и средств их достижения. В свою очередь, организации будут следовать курсом,

определенным государством для развития отраслей хозяйствования, при адаптации своей деятельности под потребности внутреннего рынка и возрастающую нагрузку, связанную с согласованием стратегических задач с вновь возникающими потребностями, которые требуют удовлетворения в сжатые сроки.

На наш взгляд, новые угрозы и возникающие для России риски усиливаются не только в связи с невозможностью применения практик недружественных стран, но и с необходимостью упорядочения практических мер, согласования их с теоретическими положениями антикризисного управления. Новые инструменты противодействия угрозам со стороны внешней среды, способы взаимосвязи участников внутреннего рынка запускают механизм пересмотра применяемого инструментария, основой чего является понятийный аппарат.

Уточним, что следствием происходящих изменений, запуск которых фиксируется с началом Российской Федерацией специальной военной операции, стало рассмотрение проблем использования актуализированного терминологического аппарата. Так, одним из знаковых, с нашей точки зрения, стала возрастающая частота в применении словосочетания «турбулентное экономическое развитие» [Плотников 2023; Редькина и др. 2023b]. Важно отметить, что само понятие не является новым. Однако то, с какой периодичностью применяется данная экономическая категория, позволяет сделать вывод, что основная причина происходящих негативных тенденций заключается именно в экономической турбулентности.

Следовательно, зная источник возникновения экономической турбулентности, степень распространения и ее последствия становится возможным оптимизировать затрачиваемые усилия на преодоление кризисных явлений, а значит, и адаптировать меры антикризисного управления под российские условия.

Современное понимание турбулентного экономического развития

В литературе имеется формулировка понятия «турбулентное экономическое развитие» [Агапова, Майоров 2020]. Эта формулировка дается исходя из утверждения, что количество воздействующих на экономику страны и отдельные предприятия факторов возросло, а инструменты реагирования на возникающие изменения не отвечают потребностям в эффективном противостоянии складывающимся тенденциям. В результате, понимание категории «экономическая турбулентность» сводится к увеличивающемуся

числу переменных, принимаемых к учету, воздействующих на исследуемые субъекты хозяйствования с возрастающей силой.

Особенностью рассматриваемого процесса, на наш взгляд, является то, что измерению скорости воздействия, как и числу факторов, в исследуемом источнике не уделяется должного внимания. Это означает, что экономическая турбулентность не принимает какого-либо фиксированного значения и представляет собой постоянный процесс наращения числа неизвестных факторов, которые при тех или иных условиях требуется учитывать. Кроме того, отметим, что, принимая ту или иную экономическую категорию как процесс, возникает необходимость в сопоставлении текущих результатов данного процесса с нормальным состоянием развития.

Такой подход, на наш взгляд, является оправданным не только в кризисных условиях функционирования экономики страны в целом, но и при стабильных тенденциях развития, определяющих положительный тренд в дальнейшем осуществлении своей деятельности субъектов экономического развития.

Отождествление экономической турбулентности с физическим свойством «вихревого потока» разнообразных переменных, учет которых становится необходимым условием развития организации в современных реалиях [Агапова, Майоров 2020], представляется, по нашему мнению, возможным в том случае, когда каждое из физических состояний, достигаемых организацией под воздействием «вихревого потока», будет возможно оценить с помощью экономического инструментария, а точнее, экономических показателей, используемых в мировой практике. То же касается и «сложной траектории движения», которая присуща как экономике страны в целом, так и отдельной организации в условиях экономической турбулентности.

С нашей точки зрения, любая траектория движения субъекта хозяйствования, вне зависимости от того, каким именно образом она охарактеризована, должна быть подчинена определенным законам, прежде всего нормативно-правовым. Поэтому хаотичность движения траектории также, как и сложность траектории должны регламентироваться на законодательном уровне. Наличие предельных значений может быть сформировано как опытным путем, так и посредством осуществления соответствующих расчетов. В этой связи, «особо сложная траектория движения организации» будет представлять собой лишь особый путь ее эволюции, который следует связывать как с внешними условиями хозяйствования, так и с особенностями развития конкретной организации.

Такое внимание к пониманию термина «турбулентное экономическое развитие» обосновано тем, что знание причин возник-

новения подобных условий предопределяет меры по дальнейшему развитию. Это означает, что появляются исходные положения, позволяющие применять антикризисные меры таким образом, чтобы их воздействие было наиболее эффективным.

Уточним, что, оценивая экономическую турбулентность с точки зрения физического процесса, становится необходимым отсыл к теории хаоса, разработанной физиками. Так, со ссылкой на компетентное мнение ряда ученых отмечается следующее [Звонова, Бунич 2021]:

- турбулентной следует признавать неустойчивую экономику;
- причиной появления турбулентной экономики является трансформация воспроизводственного процесса;
- турбулентность может возникать на международном и национальном уровнях;
- для турбулентного состояния экономики исключено применение по отношению к ней методов моделирования и прогнозирования;
- последствиями турбулентной экономики становятся падение предпринимательской активности, рост инфляции, снижение реальных доходов населения, повышение безработицы, рост социальной напряженности.

Перечисленные выше уровни, которые затрагивает турбулентность, свидетельствуют о том, что на уровне организации турбулентность возникать не может. Однако это не означает, что на организации не будут распространяться последствия турбулентной экономики. Соответственно, для каждой организации в условиях, когда она становится подвержена влиянию турбулентной экономики, должны быть выработаны специальные меры.

В частности, предлагается «внедрение и применение методов оперативного менеджмента, основанного на динамичном оперативном контроллинге» [Звонова, Бунич 2021]. На наш взгляд, помимо непосредственно обоснования применения тех или иных мер, необходима также их апробация и расчет прогнозируемого эффекта. В противном случае, подобные предложения следует признать как дополняющие и расширяющие теоретическое представление о турбулентной экономике, но не имеющие практической реализации [Гурьянов и др. 2024].

Уточним, что исходным положением для проведения исследования, рассматриваемого выше, была пандемия. Соответственно, международный уровень турбулентности предопределил мероприятия по предотвращению негативных факторов турбулентного экономического развития. Основным из таких положений называется глобальное перераспределение капитала по всему миру [Матрешина, Марышев 2021].

Циклы технологического развития и их воздействие на турбулентную экономику

С нашей точки зрения, последствиями пандемии также, как и турбулентностью международного уровня не следует пренебрегать [Плотников 2022; Харламов, Рублев 2023]. Это означает, что выработка антикризисных мер управления организацией должна базироваться на знаниях причин возникновения турбулентного развития на международном уровне, а также на понимании влияния данного уровня турбулентности на уровень организации с тем, чтобы наиболее рациональным образом сформировать комплексные решения, обеспечивающие преодоление складывающихся негативных тенденций, ставших следствием кризисных явлений в мире в целом.

Глобализация, как источник турбулентного экономического развития, способствующая перераспределению капитала в мире, и затронувшая такие рынки, как сырьевой, товарный, энергоресурсов, труда, привела к необходимости ее [глобализации] ускорения, следствием чего стала неравномерность регионального и межстранового развития¹.

При этом в качестве сопутствующих факторов называются такие, как политические, рыночные, технологические, социальные, природно-климатические. Порядок, в котором представлены факторы, несмотря на отсутствие указаний на приоритетность тех или иных перед другими, свидетельствует априори о все возрастающей значимости политического влияния, в том числе, на турбулентное развитие экономики.

В целом, для периода экономической турбулентности становится характерным появление непрогнозируемого числа «хаотичных переходов из состояния относительного порядка и обратно», т. е. привычная последовательность экономических процессов сменяется беспорядочной их трансформацией [Агапова, Майоров 2020]. В таких условиях усиливается необходимость управления турбулентным экономическим развитием и, как одной из составляющих, деятельностью организаций в условиях турбулентного развития, что выступает особенностью при выборе наиболее эффективных мер антикризисного управления, предотвращающих усиливаю-

¹ Цит. по: Плотников В.А. Перспективы экономического развития в условиях постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 15–21.

щееся влияние негативных факторов под влиянием турбулентной экономики при корректировке вектора развития организации на перспективное функционирование как в текущем периоде времени, так и в стратегической перспективе [Смешко и др. 2023; Харламов, Пашковская 2024].

Управление турбулентной экономикой

Отметим, что накапливаемый со временем терминологический аппарат для того, чтобы быть актуальным, должен, по нашему мнению, согласовываться с иными экономическими категориями. Так, в отношении понятия «турбулентность» формулировка понятия носила «интуитивный характер». Данное положение нашло свое подтверждение в работе В. Бурлачкова в 2009 г. [Бурлачков 2009]. При этом определялось, что турбулентность – это неупорядоченное движение, характеризующееся быстрой сменой рыночных тенденций, сопровождаемое существенным изменением экономических показателей. Таким образом, понятие «турбулентность» связывалось с экономическими факторами. С течением времени категория трансформировалась в «экономическую турбулентность».

В Аналитическом докладе, опубликованном в феврале 2016 г., наступление турбулентной трансформации связывается с «взрывными предкризисными изменениями»². Соответственно, триггерами наступления турбулентного состояния определены различного рода события, характеризующиеся трудной предсказуемостью и негативными последствиями. В результате, делается вывод о том, что прогнозирование состояния турбулентности все же возможно при использовании отдельных количественных триггеров.

В свою очередь, в 2018 г. были сгенерированы мнения относительно продолжительности экономической турбулентности во времени [Звонова, Бунич 2021]. Так, среди мнений высказывалась позиция, согласно которой тренды не следует воспринимать как негативные в связи с тем, что они постоянно находятся в процессе смены одной угрозы другой. При этом угрозы должны рассматриваться наряду с возможностями, а рынок следует считать динамичной системой, подверженной влиянию глобальных, локальных, внутренних, внешних, а также отраслевых факторов.

² Стратегическое управление развитием российской экономики в условиях мировой турбулентности: Аналитический доклад. 2016. URL: <https://www.econ.msu.ru/ext/lib/News/x77/x47/30535/file.pdf> (дата обращения 12 февраля 2025).

Трансформация от негативного содержания экономической турбулентности к положительной тенденции прослеживается в публикации, представленной на сайте Сколково³. В частности, состояние экономической турбулентности рассматривается как отправная точка для быстрого и перспективного развития, особенно в части получения образования, повышения уровня квалификации.

С нашей точки зрения, в текущих условиях хозяйствования прежде всего следует определить, какое именно состояние экономического развития сложилось в РФ: экономической турбулентности или постэкономической турбулентности. Данная дилемма исходит из того, что до сих пор остаются дискуссионными вопросы наполнения сущностного содержания понятия «экономическая турбулентность». Кроме того, не сложились критерии, позволяющие признать, что определенная совокупность факторов представляет собой то или иное состояние, связанное с турбулентным развитием в России.

В целом, понятие турбулентности характерно не только для РФ. Так, со ссылкой на работу Б. Беннера «Турбулентная гипотеза экономической цикличности. Экономика глобальной турбулентности», состояние турбулентности рассматривается при соотнесении причин ее возникновения, проявлений в определенном периоде времени и последствий от ее воздействия. Однако турбулентность, как синоним неопределенности, рассматривается в виде основного критерия в системе управления вне зависимости от размера этой системы⁴.

Для бизнеса турбулентность характеризуется проявлением непредвиденных изменений, влияющих на деятельность организации. Глобализация порождает усиление зависимости не только процессов, субъектов хозяйствования друг от друга, но и последствий от влияния турбулентной экономики одного субъекта хозяйствования на другой. При этом опыт США в преодолении мирового финансового кризиса 2008 г. свидетельствует о том, что финансовая поддержка банковской системы остается основным инструментом преодоления резких негативных изменений в экономике страны.

³ См.: Ким А. Турбулентность – время быстрого личного развития. URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/turbulentnost-vremya-bystrogo-lichnogo-razvitiya> (дата обращения 12 февраля 2025).

⁴ См.: Турбулентная гипотеза экономической цикличности. Экономика глобальной турбулентности – Беннер Р. Основные положения гипотезы. URL: <https://ulnavto.ru/turbulentnaya-gipoteza-ekonomicheskoi-ciklichnosti-ekonomika.html> (дата обращения 12 февраля 2025).

В свою очередь, размер процентных ставок, значение которых фиксировалось на минимальном уровне, стал ключевой мерой в наметившемся тренде к восстановлению экономики после кризиса 2008 г. Перезапуск отраслей хозяйствования, признающихся в государстве системообразующими, стал тем недостающим элементом, который позволил форсировать возвращение к нормальным условиям функционирования американской экономики [Харламов 2018].

На основании сопоставления признаков можно дать характеристику условий, отвечающих «нормальной экономике и экономике новой нормальности»⁵.

Указанные признаки для каждого из состояний принимают полярные значения. В этой связи признается, что турбулентность в контексте нормальной экономики была в определенной степени предсказуемой, что делало обоснованным использование единых инструментов при появлении экономических колебаний. Указанное единство могло распространяться на субъекты хозяйствования одного уровня: макро- или микро-.

В условиях экономики новой нормальности, появление которой фиксировалось, начиная с этапа полного преодоления кризиса 2008 г., а именно с 2013 г., бизнес-циклы роста и спада экономики уже не могли прогнозироваться, основываясь на прошлом опыте. Усиление амплитуды изменения предельных состояний экономики, а также скорость их трансформаций спровоцировали появление совокупных рисков, способы преодоления которых уже не могли быть приемлемыми для всех участников рынка вне зависимости от уровня. Это привело к усилению разрыва между уровнем развития отраслей, организаций, домохозяйств.

Для каждой из категорий потребовались новые инструменты антикризисного управления с тем, чтобы своевременно предотвращать появление совокупности негативных факторов, усложняющих процесс бизнес-планирования как в текущем периоде времени, так и в стратегической перспективе. В целом, на наш взгляд, следует признать, что финансовая политика, проводимая правительствами государств, предопределяет смену «нормальной экономики» «экономикой новой нормальности» [Погодина и др. 2023; Редькина и др. 2023а].

В связи с тем, что мировые заимствования происходят в национальной валюте США, опыт перехода к постнормальности в США, а точнее, набор применяемых ими инструментов, может стать образцом в части формирования мер по антикризисному управлению

⁵ Там же.

как на макро-, так и на микроуровне. Это означает, что особенности антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития будут проявляться не в условиях их применения, а в специфике реализации парадигмы постнормального развития в стране.

Дополнительным фактором в складывающихся условиях становится то, что США признаются Россией недружественной страной, что предполагает и отрицание приемлемости опыта этой страны. В результате, РФ следует своим индивидуальным путем, который сопровождается ограничениями со стороны стран Запада, фазой экономики новой нормальности и дефицитом ресурсов. Все это в совокупности сдерживает не только процесс разработки новых решений и стратегий управления на макро- и микроуровнях, но и восприятия складывающихся тенденций как закономерного явления, порожденного глобализацией.

Заключение

По нашему мнению, до тех пор, пока в РФ в целом не будет осознан естественный процесс смены нормальной экономики экономикой новой нормальности, современный этап функционирования народного хозяйства страны будет сопровождаться всё усиливающимися негативными тенденциями, порождаемыми наслоением задач, требующих решения в текущем периоде времени. В этой связи особенности антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития заключаются в отказе в настоящее время в РФ от прорывных мер в части преодоления всего пула негативных тенденций из-за дефицита ресурсов, а также в невозможности использования опыта перехода к постнормальности, имевшему положительные результаты в США.

Помимо этого, горизонт планирования деятельности организации при согласованности с мерами регулирования на государственном уровне должен определяться финансовым резервом⁶.

В условиях проведения ЦБ РФ в текущем периоде времени политики, основанной на повышении ключевой ставки, которая влечет за собой необходимость пересмотра как цены конечной продукции, так и мер, обеспечивающих процесс функционирования организации, вопросы финансирования резерва становятся ещё более актуальными.

⁶ Ким А. Указ. соч.

При этом, условия привлечения заемных денежных средств организацией, а также периодичность использования инструмента ключевой ставки ЦБ РФ снижает вероятность наступления прогнозных показателей в деятельности организации и требует расширения спектра используемых антикризисных мер в текущем периоде времени, что сдерживает не только прогрессивное развитие субъекта хозяйствования в будущем, но и становится дополнительным обременением в текущем периоде времени.

Таким образом, особенность антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития проявляется в усиливающейся зависимости субъектов хозяйствования от регулирующих мер со стороны государства, а также макрорегулятора. В такой ситуации продолжающийся курс ЦБ РФ на повышение ключевой ставки станет решающим в росте числа организаций, усиливающих меры антикризисного управления. При этом, достижение предельных значений размера ключевой ставки может привести к уходу части организаций с рынка. Отметим, что такое решение будет обосновываться не столько отсутствием действенных рычагов для обеспечения своего конкурентоспособного положения на рынке, сколько трудно прогнозируемыми решениями со стороны макрорегулятора.

Литература

- Агапова, Майоров 2020 – *Агапова Д.И., Майоров И.Г.* Экономическая турбулентность: понятие, причины возникновения, влияние на деятельность предприятий // *Инновации. Наука. Образование.* 2020. № 12. С. 122–129.
- Бурлачков 2009 – *Бурлачков В.* Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты // *Вопросы экономики.* 2009. № 11. С. 90–97.
- Гурьянов и др. 2024 – *Гурьянов А.В., Плотников В.А., Юсуфова А.М.* Система внутреннего контроля предприятия как инструмент обеспечения экономической безопасности // *Управленческое консультирование.* 2024. № 1 (181). С. 74–83.
- Гурьянова, Плотников 2024 – *Гурьянова Д.А., Плотников В.А.* Эффективность управления в условиях политико-экономической турбулентности // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право.* 2024. № 2. С. 70–84.
- Звонова, Бунич 2021 – *Звонова Е.А., Бунич Г.А.* Турбулентность мировой экономики в условиях пандемии // *Экономика. Налоги. Право.* 2021. № 14 (5). С. 20–30. DOI: 10.26794/1999-849x-2021-14-5-20-30.
- Матрешина, Марышев 2021 – *Матрешина Д.Е., Марышев А.А.* Россия на рубеже смены мирохозяйственных укладов // *Управленческое консультирование.* 2021. № 8. С. 43–55.

- Мухортов 2023 – *Мухортов Д.В.* Специфика антикризисного управления российскими компаниями в современных условиях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-2 (144). С. 212–216.
- Назаров и др. 2023 – *Назаров П.В., Редькина Т.М., Смирнов А.А.* Управление процессом обеспечения экономической безопасности РФ при интеграционном взаимодействии в условиях ограничений // Журнал правовых и экономических исследований. 2023. № 4. С. 22–25.
- Плотников 2022 – *Плотников В.А.* Перспективы экономического развития в условиях постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 15–21.
- Плотников 2023 – *Плотников В.А.* Выбор инструментов регулирования экономики региона в условиях политико-экономической турбулентности: подход с позиций концепции нономики // Экономическое возрождение России. 2023. № 3 (77). С. 57–68.
- Плотников, Харламов 2023 – *Плотников А.В., Харламов А.В.* Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 50–58.
- Погодина и др. 2023 – *Погодина В.В., Редькина Т.М., Смирнов А.А.* Вызовы экономической безопасности России в условиях проведения специальной военной операции // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 5 (143). С. 82–85.
- Редькина и др. 2023а – *Редькина Т.М., Фирова И.П., Погодина В.В.* Переориентация финансовых потоков на уровне государства в условиях ограничений // Наука и бизнес: пути развития. 2023. № 1 (139). С. 135–137.
- Редькина и др. 2023б – *Редькина Т.М., Фирова И.П., Пудовкина О.И.* Направления вложения денежных средств в условиях турбулентности // Глобальный научный потенциал. 2023. № 1 (142). С. 201–203.
- Смешко и др. 2023 – *Смешко О.Г., Плотников В.А., Вертакова Ю.В.* Государственная инвестиционная политика как инструмент преодоления угроз национальной экономической безопасности, вызванных антироссийскими санкциями // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 7. С. 747–762.
- Харламов 2018 – *Харламов А.В.* Развитие России в условиях глобальной экономической нестабильности // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2018. Т. 18. № 1. С. 4–11.
- Харламов, Рублев 2023 – *Харламов А.В., Рублев М.А.* Объединение инструментов государственного и рыночного управления в системе антикризисного менеджмента // Петербургский экономический журнал. 2023. № 4. С. 67–79.
- Харламов, Пашковская 2024 – *Харламов А.В., Пашковская Е.Г.* Обеспечение устойчивого развития на основе приоритизации национальных экономических интересов // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 2. С. 149–160.
- Шамсутдинова, Сопилко 2023 – *Шамсутдинова М.Р., Сопилко Н.Ю.* Обеспечение устойчивого развития отраслей в условиях санкционного давления (на при-

мере нефтегазового комплекса России) // Экономика образования. 2023. № 6 (139). С. 122–132.

Юсуfoва 2023 – Юсуfoва А.М. Экономическая безопасность предприятий: подходы к обеспечению в условиях современной политико-экономической турбулентности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 188–193.

References

- Agapova, D.I. and Mayorov, I.G. (2020), “Economic turbulence. The concept, causes, impact on the activities of enterprises”, *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie*, no. 12, pp. 122–129.
- Burlachkov, V. (2009), “Turbulence of economic processes: theoretical aspects”, *Voprosy Ekonomiki*, no. 11, pp. 90–97.
- Guryanov, A.V., Plotnikov, V.A. and Yusufova, A.M. (2024), “Internal control system of the enterprise as instrument for ensuring economic security”, *Administrative Consulting*, no. 1 (181), pp. 74–83, <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-1-74-83>.
- Guryanova, D.A. and Plotnikov, V.A. (2024), “Management efficiency in conditions of political and economic turbulence”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 70–84, <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2024-2-70-84>.
- Kharlamov, A.V. (2018), “Development of Russia in the conditions of global economic instability”, *Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law*, vol. 18, no. 1, pp. 4–11.
- Kharlamov, A.V. and Rublev, M.A. (2023), “Combining instruments of state and market management in the system of anti-crisis management”, *St. Petersburg Economic Journal*, no. 4, pp. 67–79.
- Kharlamov, A.V. and Pashkovskaya, E.G. (2024), “Ensuring sustainable development by prioritizing national economic interests”, *Economics and management*, vol. 30, no. 2, pp. 149–160.
- Matreshina, D.E. and Maryshev, A.A. (2021), “Russia at the turn of the World Economy”, *Administrative Consulting*, no. 8, pp. 43–55.
- Mukhortov, D.V. (2023), “The specifics of anti-crisis management of Russian companies in modern conditions”, *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 6-2 (144), pp. 212–216.
- Nazarov, P.V., Redkina, T.M. and Smirnov, A.A. (2023), “Management of ensuring economic security of the Russian Federation in integration cooperation under restrictions”, *Journal of Legal and Economic Studies*, no. 4, pp. 22–25.
- Plotnikov, V.A. (2022), “Prospects for economic development under post-normal conditions”, *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 6 (138), pp. 15–21.

- Plotnikov, V.A. (2023), "The choice of instruments for regional economy regulation under the conditions of political and economic turbulence: An approach from the position of the noonomy concept", *The economic revival of Russia*, no. 3 (77), pp. 57–68.
- Plotnikov, A.V. and Kharlamov, A.V. (2023), "Directions for neutralizing the negative impact of non-economic shocks on the real sector of the Russian economy", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 1 (139), pp. 50–58.
- Pogodina, V.V., Redkina, T.M. and Smirnov, A.A. (2023), "Challenges to the Russia's economic security in the context of a special military operation", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 5 (143), pp. 82–85.
- Redkina, T.M., Firova, I.P., Pogodina, V.V. (2023a), "Reorientation of financial flows at the state level in conditions of restrictions", *Science and business: development ways*, no. 1 (139), pp. 135–137.
- Redkina, T.M., Firova, I.P. and Pudovkina, O.I. (2023b), "Directions of investing funds in conditions of turbulence", *Global scientific potential*, no. 1 (142), pp. 201–203.
- Shamsutdinova, M.R. and Sopilko, N.Yu. (2023), "Ensuring sustainable development of industries in tunder sanctions pressure (on the example of the oil and gas complex of Russia)", *Economics of Education*, no. 6 (139), pp. 122–132.
- Smeshko, O.G., Plotnikov, V.A. and Vertakova, Yu.V. (2023), "State investment policy as a tool to overcome threats to national economic security caused by anti-Russian sanctions", *Economics and management*, vol. 29, no. 7, pp. 747–762.
- Yusufova, A.M. (2023), "Economic security of enterprises: approaches to achievement in modern political and economic turbulence", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 6-1 (144), pp. 188–193.
- Zvonova, E.A. and Bunich, G.A. (2021), "Global economic turbulence in the context of the pandemic", *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*, no. 14 (5), pp. 20–30. DOI: 10.26794/1999-849x-2021-14-5-20-30.

Информация об авторе

Никита А. Ушаков, аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; 190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44; ushakov.law@gmail.com

Information about author

Nikita A. Ushakov, postgraduate student, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia; bld. 44, Lermontovsky Avenue, Saint Petersburg, Russia, 190103; ushakov.law@gmail.com

Управление развитием бизнеса

УДК 336.71:004

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-145-154

Цифровая трансформация и новые вызовы в управлении цифровыми технологиями в банковском секторе экономики

Александр Ю. Моисеев

*Российский государственный гуманитарный университет
ПАО «МегаФон», Москва, Россия, alexandr.moiseev13@mail.ru*

Аннотация. В последнее время в России наблюдается ускоренная цифровая трансформация финансового сектора. Конкуренция среди банков становится все более острой, что подталкивает их к постоянному поиску новых решений и совершенствованию своих продуктов и услуг для удовлетворения потребностей клиентов. Управление инновациями – одно из ведущих направлений в работе банков. В связи с автоматизацией банковского сектора, в банках обостряется необходимость в управлении технологическими инновациями. Именно банковский сектор в последнее время претерпел ряд существенных изменений, в основном благодаря активной работе с инновациями и цифровизации. Именно при работе с инновациями банки сталкиваются с различными сложностями, которым необходимо уделять пристальное внимание. Инновационная деятельность банков повышает конкурентоспособность в банковском секторе. Целью данной статьи является изучение особенностей управления цифровыми технологиями в крупнейших банках России. На основании анализа предлагаются наиболее эффективные практики и рекомендации для банков в области управления инновациями, такие как создание инновационных лабораторий, развитие компетенций сотрудников в части работы и управления инновациями, повышение уровня сотрудничества с финтех-компаниями, концентрация на потребности клиента.

Ключевые слова: управление инновациями, управление цифровыми технологиями, развитие финтех-компаний, банковский сектор

Для цитирования: Моисеев А.Ю. Цифровая трансформация и новые вызовы в управлении цифровыми технологиями в банковском секторе экономики // Наука и искусство управления // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 145–154. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-145-154

© Моисеев А.Ю., 2025

Digital transformation and new challenges in managing digital technologies in the banking sector of the economy

Aleksandr Yu. Moiseev

Russian State University for the Humanities

MegaFon PJSC, Moscow, Russia, alexandr.moiseev13@mail.ru

Abstract. Russia has recently witnessed an accelerated digital transformation of its financial sector. Competition among banks is becoming increasingly fierce, pushing them to constantly search for new solutions and improve their products and services to meet customer needs. Innovation management is one of the leading trends in the work of banks, due to the automation of the banking sector banks are in urgent need of managing the technological innovation. It is the banking sector that has undergone a number of significant changes recently, mainly thanks to actively working with innovation and digitalization. Precisely in dealing with innovation, banks face various complexities that need to be paid close attention to. Innovative activities of banks increase competitiveness in the banking sector. The purpose of the article is to study the specifics of digital technology management in the largest banks in Russia. Following the analysis, the author proposes most efficient practices and recommendations for banks in the field of innovation management, such as: creation of innovation laboratories, development of employees' competencies in the field of work and innovation management, increasing the level of cooperation with fintech companies, and focusing on the client's needs.

Keywords: innovation management, digital technology management, development of fintech companies, banking sector

For citation: Moiseev, A.Yu. (2025), "Digital transformation and new challenges in managing digital technologies in the banking sector of the economy", *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. 145–154, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-145-154

Введение

Российский банковский сектор находится в периоде активной трансформации, вызванной стремительным развитием цифровых технологий. Конкуренция среди банков становится все более острой, что подталкивает их к постоянному поиску новых решений и совершенствованию своих продуктов и услуг. Именно банковский сектор в последнее время претерпел ряд существенных изменений, в основном благодаря цифровизации.

По мнению многих специалистов [Ражева 2023; Сопилко и др. 2024; Абдрасулова, Абдрасулова 2023], цифровизация банковского сектора – это глобальный тренд, который коренным образом меняет способ предоставления финансовых услуг. Внедрение цифровых технологий позволяет банкам повысить эффективность своей работы, улучшить клиентский опыт и создать новые бизнес-модели [Сопилко, Мясникова 2014].

Клиенты используют новые каналы получения банковских услуг, пользуясь разными платформами для работы с банками. В результате цифровизации банковских процессов расширяется и клиентский опыт. Как отмечается [Сопилко и др. 2023], основные способы, которыми цифровизация улучшает клиентский опыт, стали удобство и доступность – клиенты могут осуществлять большинство банковских операций со смартфонов, онлайн-платформы предлагают широкий спектр услуг, большинство банковских операций можно осуществлять удаленно, что экономит время клиента на посещение офиса; персонализация – банки используют данные о клиентах для создания персонализированных предложений, также клиенты могут получать рекомендации по финансовым продуктам банка; скорость обслуживания – многие рутинные процессы на сегодняшний день автоматизированы, что ускоряет обслуживание клиентов; прозрачность – клиенты могут в любое время получить доступ к своим финансам, а детальная история позволяет контролировать свои расходы.

В настоящее время, крупные банки сталкиваются с определенными вызовами в части управления инновациями¹, такими как: кибербезопасность – одной из основополагающих задач банков становится защита данных клиентов от кибератак; регулирование со стороны государства – постоянно меняющееся законодательство заставляет банки быть гибкими и готовыми к изменениям, конкуренция со стороны финтех-компаний – новые компании предлагают инновационные финансовые услуги, что только усиливает конкуренцию.

Финтех-компании могут предоставлять расширенный спектр услуг, например, такие как микрокредитование (получение небольшого количества денег без сложных бюрократических процедур), финансовый консультант в виде искусственного интеллекта. Финтех-компании в настоящее время активно привлекают новых клиентов, основные преимущества для этого: удобство – простые

¹ Эконс. Цифровизация и будущее банков. 2022. URL: <https://econs.online/articles/opinions/tsifrovizatsiya-i-budushchee-bankov-tri-stsenariya/> (дата обращения 30 января 2025).

интуитивно понятные сервисы и мобильные приложения; скорость и инновационность – новые подходы к технологиям и к финансовым услугам. Финтех-компании заставляют традиционные банки развиваться, усиливают конкуренцию, заставляют искать новые способы привлечения клиентов, стимулируют инновации – появляются новые продукты и услуги, которых ранее не было в ассортименте банков [Колганов 2024]. В связи с активным развитием финтех-компаний, банкам требуется быстро и эффективно адаптироваться к новым реалиям, так как традиционные банковские организации и финтех-компании будут и дальше конкурировать за завоевание новых клиентов [Кувалин и др. 2024].

Поэтому необходимо уделять пристальное внимание вопросу управления инновациями в банках. Именно благодаря эффективной системе управления инновациями банки продолжают развиваться. Эффективность работы банка и его конкурентоспособность на рынке во многом зависят от внедрения новых банковских продуктов и услуг [Рябкин, Гладких 2010].

Теоретические основы

П.Ф. Друкер считал инновации ключевым фактором для экономического роста. Друкер подчеркивал важность маркетинга и управления для успешной работы с инновациями.

М. Портер связывал инновации с конкурентоспособностью компаний. Автор разработал концепцию, основная идея которой заключается в определении факторов, который могут положительно повлиять на продвижение продукта.

Нельсон и Уинтер в своей работе «Микроэкономическая теория инноваций», говорили о том, что основным фактором экономических изменений выступает научно-технический процесс, протекающий на микроуровне. Эволюционная теория фирм, предложенная авторами, строится на анализе поведения компаний в условиях конкуренции.

Изучением вопроса инноваций занимался и Саймон Кузнец, особое внимание в своих работах он уделял взаимосвязи экономики и технологических инноваций. Исследователю принадлежит мысль о значимых нововведениях, он подчеркивал, что экономическому росту предшествует ускоренное развитие науки. Многие отечественные ученые занимались вопросами инноваций. Так, например, Ю.В. Яковец в своей монографии [Яковец 2004] проанализировал весь цикл развития науки, изобретений и научно-технического прогресса.

Советский экономист А.И. Анчишкин исследовал технологический прогресс в условиях плановой экономики [Анчишкин 1986]. С.Ю. Глазьев, как и многие другие отечественные ученые, анализируя эволюцию, говорил о пяти технологических укладах. Первый и второй – доиндустриальный, третий и четвертый – индустриальный, пятый – технологический [Глазьев 2012]. В.Л. Иншаков разработал теорию инновационного менеджмента, в своих работах уделял внимание роли государства в поддержке инноваций.

Современное состояние управления цифровыми технологиями в банках

Российские банки активно инвестируют в цифровизацию и разрабатывают инновационные продукты. Это приводит к усилению конкуренции и повышению требований к качеству банковских услуг [Григорчук 2017]. Сбербанк является лидером российского рынка и активно развивает свою экосистему, предлагая клиентам широкий спектр финансовых услуг. Общий объем проектов по цифровой трансформации свыше 4,6 млрд руб. По оценкам банка лидерами по данному показателю стали торговые компании (около 30%), наибольший интерес в данной сфере уделяют инструментам искусственного интеллекта. Одним из самых популярных запросов стало прогнозирование спроса и будущей локации для торговой точки. Второе и третье места по количеству цифровых трансформаций заняли сферы строительства и АПК, 16 и 12% соответственно².

ВТБ активно внедряет цифровые технологии, фокусируясь на развитии мобильного банка и персонализации клиентского опыта.

Т-Банк является одним из самых технологичных банков на российском рынке, предлагая клиентам удобные и инновационные продукты. В 2020 г. Т-банк стал победителем в номинации «Лучший цифровой банк», а в 2021 г. признан «Самым инновационным цифровым банком Центральной и Восточной Европы». Данные факты свидетельствуют о том, что банк работает с инновациями, внедряет и эффективно управляет ими³.

² Сбер: Цифровая трансформация как сервис. 2023. TAdviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Сбер:_Цифровая_трансформация_как_сервис_\(DTaaS\)?erid=LjN8KCr5F](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Сбер:_Цифровая_трансформация_как_сервис_(DTaaS)?erid=LjN8KCr5F) (дата обращения 17 ноября 2024).

³ Официальный сайт Т-Банка, справка об экосистеме. URL: <https://www.tbank.ru/about/brand/> (дата обращения 20 января 2025).

В целом цифровизация открывает перед российскими банками новые возможности для роста и развития [Миронова, Тищенко 2024]. Однако для того чтобы оставаться конкурентоспособными, банкам необходимо постоянно инвестировать в инновации и адаптироваться к меняющимся потребностям клиентов и развивать банковский маркетинг. Цифровизация банковского сектора значительно улучшает клиентский опыт и открывает новые возможности для развития финансовых услуг. Однако для того чтобы полностью реализовать потенциал цифровых технологий, банкам необходимо продолжать инвестировать в инновации и обеспечивать высокий уровень безопасности [Улюкаев, Данилова 2008].

Цифровая трансформация полностью меняет банковский сектор, появляются новые бизнес-модели и подходы к взаимодействию с клиентами⁴. В настоящее время цифровизация кардинально меняет подходы к взаимодействию с клиентами, наиболее актуальные из них:

- банки как платформы (платформенные банки) – банк занимает центральное место, объединяющий все финансовые услуги и сервисы, а клиенты получают доступ к широкому спектру услуг через единый интерфейс;
- персонализированный банкинг – банк использует данные о своих клиентах, с целью создания индивидуальных предложений под каждого клиента;
- банк как сервис – предоставление банковских услуг другим компаниям через API. Преимуществом является расширение клиентской базы и снижение затрат на развитие собственных продуктов;
- социальный банкинг – встраивание через социальные сети банковские сервисы. Одним из преимуществ является повышение лояльности и улучшение коммуникации с клиентами;
- открытые банки – предоставление доступа третьим лицам к данным и сервисам через API. Преимущества – создание новых продуктов, инновации и развитие банковских продуктов;
- банкинг через искусственный интеллект – автоматизация процедур и процессов, предотвращение мошенничества и большая персонализация услуг. Преимущество – улучшение качества обслуживания с использованием искусственного интеллекта;

⁴ Банкинг как сервис: почему все должны знать об этом тренде. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/651ed65e9a79475ec02b679a> (дата обращения 18 ноября 2024); Банкинг как услуга. URL: [https://cdto.wiki/Финансовые_технологии_\(FinTech\)/Банкинг_как_услуга_\(BaaS\)](https://cdto.wiki/Финансовые_технологии_(FinTech)/Банкинг_как_услуга_(BaaS)) (дата обращения 18 ноября 2024).

- банкинг, ориентированный на опыт клиента – создание простых и понятных каналов взаимодействия с клиентами. Преимуществом можно выделить также повышение лояльности и привлечение новых клиентов.

Заключение

В заключении хотелось бы предложить ряд рекомендаций для дальнейшего развития, сохранения конкурентных позиций и привлечения новых клиентов:

Создание инновационных лабораторий. Данную практику активно применяет Сбер. Так, например работу с инновациями в Сбере можно условно разделить на группы:

- лаборатория искусственного интеллекта. Это стратегическое подразделение Сбера в работе с инновациями, именно ИИ уделяется пристальное внимание в разработках. Так Сбер ежегодно инвестирует в AI более 1 млрд долл. и использует его в большинстве бизнес-процессов (75% в 2023 г.). Следует ожидать и дальнейшего развития, внедрения и управления данными продуктами;
- центр робототехники. Создание роботов для складских операций и мобильных роботов. Центр робототехники разработал систему хранения СберШатл, этот продукт позволяет полностью автоматизировать работу склада, снизить издержки и исключить ошибки человеческого фактора;
- лаборатория кибербезопасности. Основные направления исследований – киберзащита, антифрод, внутренняя безопасность. Так для противодействия кибермошенничеству была разработана и передана для встраивания в рабочую систему безопасности прототип «агрессивной ловшуки», для ускорения обнаружения вредоносного ПО;
- лаборатория блокчейн. Разработка новых решений и продуктов в области обмена данных. Разработана платформа цифровых финансовых активов (ЦФА) – новый вид финансовых активов, учет может вестись в блокчейне;
- лаборатория нейронаук. Нейронаучный консалтинг, направленный на изучение восприятия человеком информации, а также экономического поведения клиентов;
- лаборатория интернета вещей;
- центр квантовых технологий. Повышение производительности машинного обучения.

Пример Сбера является показательным, так как благодаря структурности в работе с инновациями банк продолжает разви-

ваться, успешно работать с инновациями и занимать лидирующие позиции по данному показателю.

Развитие сотрудников в части цифровых компетенций – это стратегическое направление работы в банках. Навыки работы с цифровыми инструментами позволяют успешно внедрять новые технологии и повышать производительность и эффективность.

Повышение уровня сотрудничества с внешними партнерами (опыт финтех-компаний). В данной статье были рассмотрены особенности финтех-компаний. Банкам нужно уделять внимание вопросу сотрудничества с финтех-компаниями, так как это партнерство будет приносить пользу обеим сторонам.

Концентрация внимания на потребности клиентов – развитие и разработка маркетинговых стратегий, постоянный анализ рынка и поведения клиентов, а также поддержание актуальности предложений с целью продвижения продуктов и услуг банков. В зависимости от потребности клиентов банками выбирается маркетинговая стратегия для достижения поставленных целей.

Таким образом, цифровизация полностью меняет подходы к работе с клиентами, появляются новые инструменты для взаимодействия, разрабатываются новые стратегии по привлечению и удержанию клиентов. Внедрение и управление инновациями в банках сложный процесс, но данное направление необходимо развивать и уделять ему пристальное внимание. Именно эффективное управление новыми технологиями и технологическое развитие способствуют укреплению конкурентных позиций, а инновации – улучшению качества обслуживания.

Литература

- Абдрасулова, Абдрасулова 2023 – *Абдрасулова Ж.Ж., Абдрасулова С.Ж.* Цифровизация банковского сектора экономики: проблемы и пути совершенствования // Бюллетень науки и практики. 2023. Т. 9. № 3. С. 288–294.
- Анчишкин 1986 – *Анчишкин А.И.* Наука – техника – экономика. М.: Экономика, 1986. 383 с.
- Анчишкин 1986 – *Анчишкин А.И.* Новое качество экономического роста // Вопросы экономики. 1986. № 9. С. 3–14.
- Григорчук 2017 – *Григорчук А.В.* Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ // Научно-практические исследования. 2017. № 8. С. 27–31.
- Глазьев 2012 – *Глазьев С.Ю.* Современная теория длинных волн в развитии экономики // Экономическая наука современной России. 2012. № 2 (57). С. 8–27.

- Колганов 2024 – Колганов А.И. Взаимное влияние технологического развития и человеческого потенциала // Российский экономический журнал. 2024. № 4. С. 4–25.
- Кувалин и др. 2024 – Кувалин Д.Б., Зинченко Ю.В., Ибрагимов Ш.Ш., Зайцева А.А. Российские предприятия весной 2024 года: значительное усиление инвестиционной активности в условиях санкций // Проблемы прогнозирования. 2024. № 6. С. 201–216.
- Миронова, Тищенко 2024 – Миронова И.А., Тищенко Т.И. Эффективность цифровой трансформации регионов // Российский экономический журнал. 2024. № 2. С. 97–119.
- Ражева 2023 – Ражева Н.И. Текущий уровень цифровизации российских банков // Вестник Хакасского гос. университета им. Н.Ф. Катанова. 2023. № 1 (43). С. 69–77.
- Рябкин, Гладких 2010 – Рябкин В.И., Гладких Е.В. Банковские риски сегодня // Финансы. 2010. № 7. С. 48–50.
- Сопилко и др. 2024 – Сопилко Н.Ю., Орлова А.Ф., Кубасова Е.И. Инновационные технологии в маркетинговой деятельности на финансовом рынке // Экономика образования. 2024. № 1 (140). С. 94–101.
- Сопилко и др. 2023 – Сопилко Н.Ю., Кубасова Е.И., Аношина Ю.Ф. Актуальные тренды в управлении цифровым развитием банковского сектора // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3 (47). С. 469–472.
- Сопилко, Мясникова 2014 – Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю. Проблемы становления и тенденции развития банковского менеджмента в России // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2014. № 2 (7). С. 101–111.
- Улюкаев, Данилова 2008 – Улюкаев А., Данилова Е. Российский банковский сектор в условиях нестабильности на мировом финансовом рынке // Вопросы экономики. 2008. № 3. С. 4–19.
- Яковец 2004 – Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века. М.: Экономика, 2004. 437 с.

References

- Abdrasulova, Zh.Zh. and Abdrasulova, S.Zh. (2023), “Digitalization of the banking sector economy: problems and ways of improvement”, *Bulletin of Science and Practice*, vol. 9, no. 3, pp. 288–294.
- Anchishkin, A.I. (1986), “A new quality of economic growth”, *Voprosy ekonomiki*, no. 9, pp. 3–14.
- Anchishkin, A.I. (1986), *Nauka – tekhnika – ekonomika* [Science – technology – economy], Ekonomika, Moscow, Russia.
- Glaz'ev, S.Yu. (2012), “Modern theory of long waves in economic development”, *Economics of Contemporary Russia*, vol. 57, no. 2, pp. 8–27.

- Grigorchuk, A.V. (2017), “Methods of assessing competitive position and competitive advantages”, *Nauchno-prakticheskie issledovaniya*, no. 8, pp. 27–31.
- Kolganov, A.I. (2024), “Mutual influence of technological development and human potential”, *Russian Economic Journal*, no. 4, pp. 4–25.
- Kuvalin, D.B., Zinchenko, Yu.V., Ibragimov, Sh.Sh. and Zaitseva, A.A. (2024), “Russian enterprises in the spring of 2024: Significant increase in investment activity under sanctions”, *Problemy prognozirovaniya (Studies on Russian Economic Development)*, no. 6, pp. 201–216.
- Mironova I.A., Tishchenko T.I. (2024), “The effectiveness of the digital transformation of regions”, *Russian Economic Journal*, no. 2, pp. 97–119.
- Razheva, N.I. (2023), “Current level of digitalization of Russian banks”, *Vestnik Khakasskogo gos. universiteta im. N.F. Katanova*, vol. 43, no. 1, pp. 69–77.
- Ryabikin, V.I. and Gladkikh, E.V. (2010), “Banking risks today”, *Finance*, no. 7, pp. 48–50.
- Sopilko, N.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2014), “Problems of formation and development trends of banking management in Russia”, *Outlines of global transformations: politics, economics, law*, vol. 7, no. 2, pp. 101–111.
- Sopilko, N.Yu., Kubasova, E.I. and Anoshina, Yu.F. (2023), “Current trends in digital development managing of the banking sector”, *Natural-Humanitarian Studies*, vol. 47, no. 3, pp. 469–472.
- Sopilko, N.Yu., Orlova, A.F. and Kubasova, E.I. (2024), “Innovative technologies in marketing activities in the financial market”, *Economics of Education*, vol. 140, no. 1, pp. 94–101.
- Ulyukaev, A. and Danilova, E. (2008), “Russian banking sector under world financial market uncertainty: problems and prospects”, *Voprosy Ekonomiki*, no. 3, pp. 4–19.
- Yakovets, Yu.V. (2004), *Epokhal'nye innovatsii XXI vek* [Epochal Innovations of the 21st Century], Ekonomika, Moscow, Russia.

Информация об авторе

Александр Ю. Моисеев, соискатель, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6;

ПАО «МегаФон», Москва, Россия; 127006, Россия, Москва, Оружейный переулок, д. 41; alexandr.moiseev13@mail.ru

Information about the author

Aleksandr Yu. Moiseev, applicant, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047;

MegaFon PJSC, Moscow, Russia; bld. 41, Oruzheyny Lane, Moscow, Russia, 127006; alexandr.moiseev13@mail.ru

Научный журнал
Наука и искусство управления /
Вестник Института экономики, управления и права
Российского государственного гуманитарного
университета
№ 1
2025

Оформление обложки
М.Е. Заболотникова

Корректор
П.М. Смоктунова

Компьютерная верстка
Н.В. Москвина

Учредитель и издатель
Российский государственный гуманитарный университет
125047, Москва, Миусская пл., 6

Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС77-24415 от 19 мая 2006 г.
Периодичность 4 раза в год

Подписано в печать 11.04.2025
Выход в свет 17.04.2025
Формат 60×90^{1/16}
Уч.-изд. л. 9,5. Усл. печ. л. 9,8
Тираж 1050 экз. Свободная цена
Заказ № 2150

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