

ISSN 3033-7232

Наука и искусство управления
Научный журнал

Science and Art of Management
Academic Journal

Основан в 2006 г.
Founded in 2006

4
2025

Science and Art of Management

Academic Journal

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

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

The scientific journal “Science and Art of Management” is included in the system of the Russian Science Citation Index (RSCI); in the List of leading scientific journals and other editions for publishing PhD research findings.

Peer-reviewed publications fall within the following research area:

Economics

5.2.1. Economic theory

5.2.4. Finance

5.2.5. World economy

5.2.6. Management

Goals and objectives

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

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

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

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

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

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

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

E-mail: ynic2010@mail.ru

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

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Научный журнал «Наука и искусство управления» включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ); в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

Экономические науки

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

Цели и задачи

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

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

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

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

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

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

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: unic2010@mail.ru

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

Editor-in-chief

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

Editorial Board

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Executive editors

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

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

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Главный редактор

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

Редакционная коллегия

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ответственные за выпуск

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

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

Содержание

Современные аспекты управления

Александр В. Паньков

Корпоративная социальная ответственность как механизм профессиональной социализации молодых специалистов 10

Андрей Ю. Гавриш

Научно-организационное проектирование как механизм управления в условиях цифровизации бизнес-процессов 27

Андрей Н. Киселев

Теоретические аспекты интеллектуального капитала: генезис научных подходов и проблемы современности 44

Приоритеты национального развития

Евгений О. Павлов

Подходы к оценке инновационной деятельности интегрированных корпоративных структур в кооперационном аспекте 63

Дарья И. Кольцова

Критерии и показатели оценки эффективности внедрения комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций 79

Управление развитием бизнеса

Ольга Ю. Мясникова, Владислав О. Нетягин

Инновационные инструменты в системе управления современной компанией 98

Антон В. Исаков

Современные подходы к формированию международных альянсов 111

Россия и мир: управление, экономика, право

Василий С. Христофоров, Факия Ш. Ларина

Международно-правовые аспекты противодействия терроризму в рамках Организации Договора о коллективной безопасности 125

Научная жизнь

Роман Е. Торгашев

Научно-практическая конференция «Демографические проблемы становления суверенной социальной экономики в России», проходившая в Российском государственном гуманитарном университете 25 июня 2025 г. 143

Contents

Modern aspects of management

Aleksandr V. Pan'kov

Corporate social responsibility as a mechanism
for professional socialization of young specialists 10

Andrey Yu. Gavrish

Scientific and organizational design as a management mechanism
in the context of digitalization of business processes 27

Andrey N. Kiselev

Theoretical aspects of intellectual capital. The genesis
of scientific approaches and contemporary issues 44

National development priorities

Evgenii O. Pavlov

Approaches to assessing the innovative activity
of integrated corporate structures in the cooperative aspect 63

Darya I. Koltsova

Criteria and indicators for assessing the effectiveness
of community management implementation in international
business of Russian organizations 79

Business development management

Olga Yu. Myasnikova, Vladislav O. Netyagin

Analysis of modern trends of financial markets development
in the context of the digital transformation of world economy 98

Anton V. Isakov

Modern approaches to international alliances formation 111

Russia and the world. Management, economy, law

Vasily S. Khristoforov, Fakiia Sh. Larina

International aspects of counter-terrorism within the Collective
Security Treaty Organization (CSTO) 125

Scientific life

Roman E. Torgashev

The scientific and practical conference “Demographic Challenges
in the Formation of a Sovereign Social Economy in Russia”
was held at the Russian State University for the Humanities
on June 25, 2025

143

Современные аспекты управления

УДК 005.35

DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-10-26

Корпоративная социальная ответственность как механизм профессиональной социализации молодых специалистов

Александр В. Паньков

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, 9505139997@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблематика профессиональной социализации молодых специалистов в условиях формирования Индустрии 4.0. Выявлено, что одним из эффективных механизмов профессиональной социализации молодых специалистов является политика корпоративной социальной ответственности (КСО), реализация которой позволяет создавать необходимые условия для реализации потенциала молодых специалистов. Анализ генезиса КСО и ее ключевых компонентов, их реализация в отечественном и зарубежном опыте показывает, что осуществление политики и принципов КСО в отношении молодых сотрудников, не только решает проблемы профессиональной социализации, но и несет экономический эффект для компании. Выявлено, что решение проблем формирования и развития культурного поля молодежной среды в целях профессиональной социализации требует комплексного и системного подхода в рамках формирования внутренней политики КСО, направленной на интеграцию базовых направлений в области работы с персоналом.

Ключевые слова: молодые специалисты, корпоративная социальная ответственность, политика компании, модернизационные преобразования, экономический эффект

Для цитирования: Паньков А.В. Корпоративная социальная ответственность как механизм профессиональной социализации молодых специалистов // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 10–26. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-10-26

Corporate social responsibility as a mechanism for professional socialization of young specialists

Aleksandr V. Pan'kov

Russian State University for the Humanities

Moscow, Russia, 9505139997@mail.ru

Abstract. The article considers the problematics of professional socialization of young specialists in the context of the formation of Industry 4.0. It is found that one of the effective mechanisms for the professional socialization of young specialists constitutes the policy of corporate social responsibility (CSR), the implementation of which allows creating the necessary conditions for the realization of the potential of young specialists. Analysis of the genesis of CSR and its key components, their implementation in Russian and foreign experience shows that the implementation of the policy and principles of CSR in relation to young employees not only meets challenges of professional socialization, but also has an economic effect for the company. It was revealed that solving the issues of forming and developing the cultural field of the youth environment for the purposes of professional socialization requires a comprehensive and systematic approach within the framework of the formation of internal CSR policy aimed at integrating basic areas in the field of work with personnel.

Keywords: young professionals, corporate social responsibility, company policy, modernization transformations, economic effect

For citation: Pan'kov, A.V. (2025), "Corporate social responsibility as a mechanism for professional socialization of young specialists", *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 10–26, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-10-26

Введение

Характер современного социально-экономического развития определяется глобальным переходом от аналоговой экономики к цифровым алгоритмам и цифровым преобразованиям деятельности человека и общества, в рамках которых развиваются качественно новые форматы производства и экономики в целом, основанные на внедрении цифровых технологий и наукоемких решений, изменяющих традиционные способы производства, характер труда и систему социально-трудовых отношений [Сопилко, Горбачева 2022]. Масштабность и стремительность преобразований, глубина их проникновения в повседневную реальность сопровождаются более глобальными сдвигами, которые

затрагивают все страны, независимо от уровня развития национальных экономик.

Логика промышленного развития, обуславливаемая техническими и технологическими переменами, имеет не менее глобальные социокультурные последствия, при которых социальные и культурные основания труда также находятся в стадии фундаментальной трансформации и имеют противоречивую и неоднозначную природу, характерную для переходного периода. Повсеместная автоматизация, компьютеризация и последующая цифровизация определяющим образом оформила контуры новой технико-индустриальной модели труда, в рамках которой трудовые операции «заточены» под «оцифровку» (digitization), а новая профессиональная деятельность определяется как «чистая цифровизация» [Voes et al. 2014]. В современный труд, независимо от сферы его применения, встраиваются цифровые и информационно-коммуникативные технологии, и, конфигурации и формы труда определяются в большей степени качеством и интенсивностью используемых технологий. Активно распространяемое разделение труда, в рамках которого происходит не только вертикальная и/или горизонтальная градация, но и разделение труда между машиной и человеком, появление новых профессий и усложнение требованиям к традиционным специальностям, изменяет систему социально-трудовых отношений, которая все больше и больше принимает характер так называемого технического/технологического детерминизма [Бобров 2011].

Масштабная перестройка бизнес-процессов в компаниях традиционной формы также изменила формат социально-трудовых отношений. Увеличение цифровых интеракций и коммуникационной составляющей трудовых процессов, синтез человека и цифровой техники/технологии представляют новое качество трудовой деятельности не только в плане использования наукоемких технологий в повседневных практиках, но и в контексте воздействия на мышление и эмоциональную интерпретацию цифровой действительности так, что практики и представления тесно объединяются [Brennen, Kreiss 2016]. Исследователи отмечают фундаментальные изменения, связанные не только с условиями цифрового труда, но и с мотивацией труда, с восприятием себя и иными факторами, лежащими в плоскости социокультурных изменений. В работах российских и зарубежных авторов поднимаются проблемы социально-трудовых отношений, связанные с усложнением практик делового взаимодействия, предоставляющих значительные возможности, но вместе с тем нивелирующих личностный компонент трудовых отношений, усиливающих проблемы, связанные с дестандартизацией труда, личностного восприятия как «цифрового

профессионала» и иные противоречия. В современных деловых практиках отмечают ярко выраженные тенденции индивидуализма, автономии, профессионального конформизма, гибкости и мобильности, которые приходят на смену коллективным ценностям и организационно-культурным установкам [Мясникова, Сопилко 2016; Müske 2020] и, усиливаясь в контексте расширения цифровой парадигмы, формируют новый формат цифровой культуры труда.

Не в последнюю очередь на формирование цифровой культуры труда оказывает влияние изменения отношения к труду современных молодых специалистов, которые привносят в деловые практики ценностно-смысловые и поведенческие установки, характерные для поколения Z – профессиональный конформизм, фрагментарность планирования, материализация ценностей, коллажное восприятие информации, установка на трудовой гедонизм и автономизацию личности [Ефимочкина 2022]. При этом именно молодое поколение специалистов, обладающее универсальным набором «цифровых» качеств, наиболее гибко воспринимающее цифровые трансформации, выступает стратегическим ресурсом и кадровым резервом модернизационных преобразований, что актуализирует необходимость не только детального изучения поведенческих и ценностно-смысловых паттернов молодого поколения, но и выработки особых механизмов их профессиональной социализации, формирования баланса между традиционными установками и контурами новой культуры труда. Необходимо отметить, что в сложившихся практиках корпоративного управления сформированы устойчивые модели, которые могут быть применимы для эффективного использования потенциала молодых специалистов.

Корпоративная социальная ответственность: теоретические аспекты

Концепция корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility, CSR) появляется в практике бизнеса и поле научных исследований в начале 1970-х гг., когда широкое применение получает подход к ведению бизнеса, сочетающий в себе ответственное отношение к персоналу, клиентам и окружающему миру (ESG; Environmental – экология, Social – социальная сфера, Governance – управление). Стандарты ESG стали показателями надежности бизнеса, которые используются инвесторами при решении вложении средств, а рейтинги ESG в значительной степени влияют на стоимость wBq-компаний и лояльность стейкхолдеров [Орлова и др. 2018]. Такой подход к ответственности бизнеса,

направленный на создание взаимовыгодного сотрудничества как с обществом, так и с собственными сотрудниками, позволил многим компаниям преодолеть конкурентные риски, усилить свои позиции на рынке, укрепив свой деловой имидж и деловую репутацию как добросовестного и надежного партнера.

Зарождение и развитие принципов ESG повлекло качественные изменения не только в системе внешних бизнес-взаимодействий, но и изменило структуру и характер корпоративных социально-трудовых отношений. Не случайно, именно к концу 1970-х гг. относится появление таких понятий как «корпоративная культура», «организационная культура», «деловая этика», которые можно назвать научной рефлексией на критическую переоценку принципов ведения бизнеса и осуществление качественных преобразований в деловой среде [Бобров 2015].

Необходимо отметить, что зарождение принципов корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) можно отнести к таким исторически сложившимся практикам как древнеримские правовые нормы относительно торговли и ремесел, концепциям социал-утопистов, в частности – социальные проекты Р. Оуэна, общественный договор Ж.-Ж. Руссо, нормам купеческой этики, таким как «Необходимые правила для купцов, банкиров, комиссаров и вообще для каждого человека, занимающегося каким-либо делом» (1881), «Семь принципов ведения дел в России» (1912), моделям корпоративной филантропии конца XIX–XX в., консюмеризма (1950-е гг.) и иным, регламентирующим деловые практики.

Во второй половине XX в., с появлением научных работ относительно социальной ответственности бизнеса, в частности книге Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнеса» (1953), теория КСО получает научное обоснование. Работа Г. Боуэна не только заложила основы концепции КСО, но и оформила ряд сопряженных научных и практических направлений, а именно теории стейкхолдеров, учет социального и экологического в теории менеджмента, а также акцентировала внимание на реализацию этического подхода к бизнес-практикам. Впоследствии появляется ряд научных работ, в рамках которых поднимались вопросы корпоративного поведения в контексте решения социальных проблем – «Корпоративная ответственность в свободном обществе» Иллса (1956), «Моральная философия менеджмента» Селекмана (1959), П. Мерфи, К. Девиса, В. Фредерика, «Корпоративная социальная ответственность» К. Уолтона (1967) и др.

В 1970-х гг. появляются работы, где КСО предстает как механизм защиты интересов стейкхолдеров. В частности, этим вопросом занимался Г. Джонсон, проводивший масштабные межинституцио-

нальные исследования, позволившие ему сформулировать двухуровневую концепцию КСО (внутренний уровень интересов стейкхолдеров и внешний уровень интересов стейкхолдеров). Концепция Г. Джонсона актуализировала применение теоретических аспектов в практике деятельности компаний. Так, в 1975 г. компания Боуман и Хэйр (Bowman & Naigre) инициировала выпуск ежегодных отчетов по социальной ответственности, которые используются до настоящего времени во многих компаниях и корпорациях как управленческий механизм социального контроля в системе «бизнес-стейкхолдеры».

Концептуализация КСО в системе менеджмента связана с работами Т. Джонса, Ф. Туццолино, Э. Эпштейна, Э. Фиримана, А. Керолла, Л. Пристона и др., что позволило сформулировать комплексный и системный подходы к исследованию практик КСО как в масштабах национальных экономик, так и в сфере конкретных бизнес-образований различного уровня. Среди работ необходимо выделить модель/пирамиду А. Керолла, предложившего позиционировать КСО как многоуровневый синтез таких компонентов бизнеса как экономическая, правовая, этическая, филантропическая формы ответственности [Благов 2006]. Применение пирамиды Керолла в практической деятельности позволяет компаниям сформировать и сохранять баланс обязательств перед акционерами и широким кругом стейкхолдеров, в том числе государственными и общественными институтами.

В последнем десятилетии XX в., после начала реализации повестки «Саммита Земли» (1992), проблематика КСО приобретает международный масштаб и становится объектом нормативного закрепления. В частности, появляются модели унификации финансовой отчетности типа стандартов SA8000 (Social Accountability 8000), AA1000 Stakeholders Engagement Standard (русская версия – стандарт AA1000 SES, действующий в настоящее время и внедренный более чем 30 корпорациями), GRI (Global Reporting Initiative), SO 26000:2010, «Руководящие указания по социальной ответственности», ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» (ISO 26000:2010 “Guidance on social responsibility”; русская версия – ГОСТ Р ИСО 26000–2012. «Руководство по социальной ответственности») и др. Большое количество стандартов КСО связано с предоставлением выбора по их конкретному использованию в зависимости от потребностей и стратегий компании. Так, стандарт GRI нацелен на повышение конкурентоспособности в области инвестиционной привлекательности и участия компании в международных тендерах, а стандарт SA800 в большинстве случаев применяют компании, ориентированные на репутационный имидж для получения госзаказов.

В России пристальное внимание к вопросам КСО начинается в 2000-е гг., когда крупнейшие отечественные корпорации, такие как «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Норильский Никель» и др., стали внедрять в практику своей деятельности международные стандарты и принципы социальной ответственности, а создание в 2004 г. «Социальной хартии российского бизнеса» стало платформой для формирования корпоративной политики в области КСО и практического взаимодействия со стейкхолдерами. Как отмечают эксперты, в настоящее время к Социальной хартии присоединились 310 организаций, в том числе компании, отраслевые и региональные объединения бизнеса и другие НКО, с общей численностью порядка 10 млн работников [Перевалов 2024]. При этом, более половины из них приходится на компании промышленный сектора (54,7%) и различные производственные объединения (33,2%) [Столбов 2025].

Теоретико-методологические аспекты и специфика отечественных форм КСО стали объектом пристального научного изучения отечественных ученых, среди которых необходимо выделить работы Ю.А. Благова, С.Ф. Гончарова, Н.А. Кричевского, Г.Л. Тульчинского, А.А. Петрова-Савченко и др. Аспекты КСО как базы для имиджевой составляющей компаний и управленческого инструмента находятся в центре исследований научного коллектива Финансовой академии под руководством И.Ю. Беляевой и М.А. Эскандирова. Концептуальные аспекты КСО рассматриваются в работах М.В. Бикеевой. В частности, автором выделены особенности отечественного бизнеса, а также предложены и обоснованы четыре ступени социализации бизнеса, в рамках которых проходит согласование взаимодействие групп интересов [Бикеева 2020].

Вместе с тем необходимо отметить, что в настоящее время концепция КСО как в отечественных практиках бизнеса, так и в научном поле недостаточно полно рассматривает прикладные аспекты, не выработана методология исследований и анализа существующих практик, а в прикладном плане деятельность в области КСО не только не получила широкого применения, но и столкнулась с проблемами переходного периода и осложняется цифровым форматом социально-трудовых отношений.

В то же время, как показывает практический опыт ведущих компаний, именно политика КСО, обуславливая устойчивость и конкурентоспособность бизнеса, позволяет сохранять и укреплять деловые преимущества, особенно в условиях рисков и неопределенности. Так, исследование консалтингового агентства Young Group Social и PR-агентства Fields4e, проведенное в условиях пандемии COVID-19 в 2020 г., выявило возможности КСО для

улучшения имиджа бизнеса: более 50% компаний финансировали борьбу с пандемией; 32,5% – выделяли товары и оказывали необходимые услуги; 27,5% – создавали и внедряли новые продукты для ликвидации последствий пандемии; более 40% компаний – организовывали волонтерское движение своих сотрудников, а 70% компаний – акцентировали внимание на поддержке здоровья своих сотрудников.

Оценка масштабов и опыта отечественных компаний в области КСО показывает, что данное направление деятельности представляет собой эффективный инструмент управления, позволяющий консолидировать человеческие ресурсы и потенциал работников при помощи политики «мягкой силы», то есть изменять профессиональное мышление и ценностно-смысловое восприятие у сотрудников не проводя радикальных организационных изменений, а только расширяя имеющиеся социальные практики за счет апробированных социально-значимых проектов, адаптируя их к своим потребностям. Особенно необходимо использовать данный подход применительно к практике профессиональной социализации молодых специалистов.

Механизмы корпоративной социальной ответственности применительно к профессиональной социализации молодых специалистов

В настоящее время в практиках повседневной деятельности отечественных корпораций и крупных компаний корпоративная социальная ответственность выступает достаточно распространенным механизмом управления персоналом как профессиональным сообществом и в большинстве случаев находится в сопряжении с корпоративной культурой и корпоративной социальной политикой, обеспечивая прозрачность взаимодействия административных подразделений/менеджмента и работников как заинтересованных сторон и участников делового партнерства. То есть главная цель КСО на уровне конкретной корпорации – достичь оптимального уровня лояльности сторон, позволяющего консолидировать реальные и потенциальные человеческие ресурсы, потенциал сотрудников для достижения целей компании.

Согласно оценкам экспертов, к ключевым направлениям работы с молодыми специалистами, в рамках которых ценностно-смысловые императивы КСО выступают одним из значимых регуляторов адекватного управленческого процесса [Пичурин 2024; Наумова, Николаева 2024; Касимова 2024], относятся следующие.

1. Сопряженность принципов КСО с миссией, философией и стратегией компании позволяет создавать ценностно-смысловую инфраструктуру, представляющую собой набор установок и убеждений, которых придерживаются все сотрудники компании, включая ее руководство и акционеров. В зависимости от характера деятельности компании, ее стратегии и миссии создается совокупность установок и убеждений КСО. Во многом на этот конгломерат влияют и национальные особенности ведения бизнеса, культура национальных деловых сообществ и иные внешние факторы. Так, например, для азиатских компаний характерны следующие ценностные критерии: управление, основанное на принципах коллективизма, этическая ориентация руководства, приоритет корпоративного духа, опора на сотрудничество и лояльность коллектива, а не на индивидуальные достижения. Для европейских компаний этот набор ценностных установок КСО несколько иной: социальная ответственность руководства, ориентация на развитие сотрудников, индивидуальная ответственность сотрудника, консерватизм управления, формальность и определенность, иерархичность. Российские компании придерживаются таких ценностных установок КСО как коллективизм, иерархичность, личностная ответственность, развитие профессионализма, клиентоориентированность, социальная мотивация.

Результатом встраивания ценностных установок КСО в систему управления и деятельностные практики компании выступают ее корпоративный имидж как система общих представлений о компании (ее образ) и деловая репутация как совокупность ценностных характеристик компании, создаваемых имиджем (реальное мнение, оценка компании). По сути, имидж – это декларируемые ценности, а репутация – это уровень доверия всех заинтересованных сторон. Задача руководства компании – создать условия при которых имидж и репутация компании будут равнозначны, а, следовательно, в компании обеспечена атмосфера доверия и лояльности, что формирует и развивает у персонала такие ценностно-смысловые установки, как гордость за свою компанию, поддержка решений руководства, личностная ответственность за порученное дело, желание самосовершенствоваться и иные ориентиры, коррелирующие с компетенциями *soft skill*. При этом трансляция ценностно-смысловых ориентиров как внутри компании, так и во вне ее способствует не только росту ее имиджа, а выступает в качестве конкретных инструментов управления. Например, на рынке труда позитивный имидж компании рассматривается как один из важнейших компонентов системы спроса и предложения, позволяющий не только привлекать молодых специалистов, но и выдвигать необходимые

(может даже и завышенные) требования к потенциальным претендентам на должность. С другой стороны, именно имидж и деловая репутация компании выступают приоритетным критерием оценки при выборе места работу. Статистика показывает, что в настоящее время нехватка кадров на некоторых сегментах рынке труда доходит до 80%. При этом критерии КСО для специалистов, особенно молодого поколения, становятся решающим предпочтением при выборе работы. В процессе профессиональной адаптации данные установки адекватно нивелируют сложности вхождения в профессию, в новый коллектив и формируют у молодого специалиста чувство удовлетворенности выбранной профессией и местом работы, коллективом, что способствует мобильному и релевантному соответствию профессиональным требованиям.

2. Социальная мотивация персонала также выступает важным механизмом работы с молодыми специалистами. Статистика показывает, что если 60% сотрудников покидают компанию из-за неудовлетворенности в финансовой части работы (заработная плата, премии и т. п.), то 40% расстаются с работодателями из-за несоответствия ценности сотрудника и мотивирующего фактора. Современные компании, заинтересованные в реализации долгосрочных стратегий и устойчивости персонала, реализуют направления по социальной поддержке молодых специалистов, которые выходят за рамки законодательных требований. В число таких направлений наиболее распространенными являются поддержка здорового образа жизни, социальные проекты и культура. Поддержка здоровья персонала, в том числе и молодых специалистов, ориентирует сотрудников на здоровый образ жизни, что отражается не только на их здоровье, но и влияет на такие производственные показатели как повышение производительности труда, сокращение больничных листов и т. п. К числу социальных проектов можно отнести: бесплатные обеды и закуски, оплата ежедневного проезда на работу, организация развлекательных и культурных мероприятий, организация волонтерских мероприятий и т. п. Реализация данных направлений стимулирует вовлеченность персонала в долгосрочные трудовые отношения с работодателем. Основой этого партнерства выступает разделение миссии и ценностей компании и понимание того, что компания социально ответственный партнёр, который заинтересован в своих сотрудниках. Поэтому социальная мотивация выступает важнейшим инструментом КСО для стимулирования сотрудников с помощью удовлетворения их социальных потребностей.

3. Профессиональная мотивация в настоящее время в отечественных компаниях реализуется в плане дополнитель-

ной профессиональной подготовки. Значимость образовательной мотивации трудно переоценить и для сотрудников, и для компании. Здесь необходимо отметить, что именно инвестиции в образование стали отправной точкой для формирования и развития теории человеческого капитала и достаточно широко распространены в отечественных компаниях, ориентированных на долгосрочное развитие. В России накоплен значительный опыт профессионального дополнительного образования, который активно используется в настоящее время. В условиях развития наукоемких технологий и перехода деятельности в новый формат программы дополнительного образования являются фундаментом устойчивого развития и конкурентоспособности компании. В число устойчиво реализуемых образовательных проектов входит партнерство с вузами, центрами повышения квалификации, стажировки студентов и т. п., что позволяет мотивировать молодых специалистов на профессиональный рост и привлекать студентов для последующей работы в компании. Вместе с тем в отечественных компаниях, особенно в корпорациях, накоплен значительный опыт профессиональной мотивации молодых специалистов, который реализуется в таких направлениях как управление знаниями, управления талантами и создание кадрового резерва. Данные направления не рассматриваются в контексте КСО, но тем не менее именно они выступают немаловажными факторами профессиональной мотивации и показателем высокого уровня корпоративной социальной ответственности компании. Реализация данных направлений способствует вовлеченности персонала в значимо важные проекты компании, проявлению профессиональной инициативы, ориентации на карьерные достижения и профессиональный рост. Одним из дополнительных результатов можно назвать формирование культуры безопасности, когда у персонала развиваются возможности высказывать свое мнение без негативных последствий, открыто обсуждать и решать совместно с руководством важные производственные вопросы. В качестве примера, можно привести проекты компании Яндекс – система менторства «Ясон» (наставничество для профессионального и карьерного роста), система «Растишка» (программа обучения и развития лидерских качеств), программа поддержки боевых проектов (возможность получить ресурсы на реализацию собственных идей), площадка «Хакотон» (внутренние конференции для презентации идей) и др. Результатом такого подхода к работе с персоналом стал рейтинг компании Яндекс. В компании достаточно развита политика «демократии идей», в рамках которой руководство не только поощряет (материально и нематериально)

идеи своих сотрудников, но принимает организационные меры. Так, например, один джуниор-разработчик предложил изменение в алгоритме поиска, которое увеличило конверсию на 2,7%. Через три месяца он уже руководил мини-командой по оптимизации. Такая система дает мощнейший мотивационный эффект: люди видят, что могут влиять на компанию с первых дней работы, вне зависимости от должности или стажа. По данным исследования Headhunter, в 2024 г. Яндекс вошел в ТОП-3 самых востребованных работодателей с показателями удержания молодых специалистов на 37% выше среднерыночных.

Ключевым аспектом реализации политики КСО в отечественных компаниях является экономическая эффективность реализации принципов социальной ответственности в деловых практиках. В настоящее время разработан ряд метрик и показателей, которые позволяют проследить эффекты КСО (текучесть кадров, индекс вовлеченности, производительность труда, инновационная активность и т. п.). Так, согласно данным института Гэллапа, реализация политики КСО в международных компаниях позволила увеличить прибыль на 21%, производительность – на 17%, продажи – на 20%, позитивные оценки клиентов – на 10%. В отечественных компаниях показатели эффективности не менее значительные. Например, в Сбере текучесть молодых специалистов сократилась на 19% после внедрения системы Sberbank Together (программа признания достижений и нематериальной мотивации), ПАО «Газпром нефть» увеличила скорость ввода новых продуктов на 31% после реализации проекта по внедрению системы кросс-функциональных проектных команд, основным проектным составом которых были молодые специалисты.

Заключение

Таким образом, отмечаем, что в настоящее время, объективные процессы развития – научно-технический прогресс, глобальная цифровизация и т. п., оказывают значительное влияние на менталитет общества и особенно сильно это влияние идет на молодежную среду, с ее свойством проявлять гибкость в отношении норм, установок и ценностей. Анализируя проблематику профессиональной социализации, автором выдвигается идея сопряженности политики КСО как фундаментального управленческого инструмента, позволяющего решать проблемы профессиональной адаптации молодых специалистов, их вовлеченности в решение стратегических задач компании.

Отечественные компании, ориентированные на цифровые стратегии заинтересованы в привлечении молодых специалистов, которые рассматриваются как значимый ресурс цифровых модернизаций. Как правило, основной контингент молодых специалистов – это выпускники вузов и колледжей, многие из которых без опыта работы: около 70% отечественных компаний готовы принимать молодых специалистов без опыта, а количество вакансий для бывших студентов в 2024 г. увеличилось на 163%. С одной стороны, это связано с такими факторами, как возможность «взрастить специалистов» под конкретные цели компании, снизить издержки по трудоустройству, повысить имидж компании как ответственного работодателя и иные, в том числе наличие базовых цифровых способностей молодежи, гибкая и мобильная адаптация к цифровым решениям, то есть наличие навыков, которые при определенном развитии могут стать стратегическим ресурсом компании. Вместе с тем приток молодых специалистов в компанию сопряжен с трудностями социально-психологического и социокультурного характера, которые лежат в плоскости противоречий по отношению к культуре труда. Ценностные установки молодого специалиста, базирующиеся на императивах новой цифровой культуры и максималистских юношеских убеждениях, входят в определенный антагонизм с традиционными ценностями культуры труда. Перед компаниями стоят задачи нивелировать деструктивные установки и создать «атмосферу баланса» интересов молодых специалистов и стратегий компании, обеспечив тем самым долгосрочное сотрудничество.

Опыт зарубежных и отечественных компаний показывает, что одним из эффективных управленческих механизмов, позволяющих достигать значимые эффекты от работы молодых специалистов является политика корпоративной социальной ответственности. Ее рассматривают не только как совокупность мероприятий, направленных на повышение деловой репутации и имиджа компании как ответственного участника процессов социально-экономического развития, но и как определенную корпоративную идеологию, нацеленную на создание оптимальной инфраструктуры доверия и вовлеченности компании в социальные и экологические проекты. В практике отечественных компаний накоплен значительный опыт по реализации принципов и политики КСО, в рамках которого проводится большая работа по профессиональной социализации молодых специалистов. Также достаточно большая практика имеется в сопряженных направлениях, таких как управление знаниями, управление талантами, управление карьерой и др. Вместе с тем, несмотря на это, КСО в большинстве

случаев позиционируется в контексте внешней политики компаний и направлена на создание и развитие конкурентоспособного имиджа и репутации в деловой среде. Вопросы внутренней работы с персоналом, в том числе и с молодыми специалистами, в большей степени является прерогативой HR-менеджмента. В связи с этим актуализируется необходимость разработки комплексного подхода к формированию внутренней политики КСО как системы, стимулирующей вовлеченность сотрудников, в первую очередь молодых специалистов, в модернизационные преобразования и направленной на создание в компании атмосферы лояльности и доверия. Формирование и развитие внутренней политики КСО обусловит более качественный и результативный подход к достижению целей стратегического развития.

Литература

- Бикеева 2020 – *Бикеева М.В.* Социальная ответственность бизнеса. Поиск методов оценки // Статистика и Экономика. 2020. № 4. С. 33–43.
- Благов 2006 – *Благов Ю.Е.* Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2006. № 2. С. 3–24.
- Бобров 2015 – *Бобров Д.В.* Методическое обеспечение корпоративной социальной политики: сущность и структура // Вестник университета. 2015. № 12. С. 241–244.
- Бобров 2011 – *Бобров Д.В.* Теоретические основы качества жизни населения: социолого-управленческие аспекты // Вестник университета. 2011. № 12. С. 20–22.
- Ефимочкина 2022 – *Ефимочкина Н.Б.* Угрозы духовной безопасности социальной среды в современных условиях // Влияние новой геополитической реальности на государственное управление и развитие Российской Федерации: Материалы V Всерос. научно-практич. конф. Грозный, 2022. С. 262–266.
- Касимова 2024 – *Касимова С.* Повышение эффективности сотрудников при помощи мотивации // Перспективы реформирования и устойчивого развития национальной экономики. Т. 1. № 1. С. 522–525.
- Мясникова, Сопилко 2016 – *Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю.* Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2016. № 11 (683). С. 2–14.
- Наумова, Николаева 2024 – *Наумова О.Н., Николаева Н.А.* Молодые специалисты как ресурс для формирования технологического суверенитета и фактор инновационного развития национальной и региональной экономики // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2024. № 3 (41). С. 134–148.

- Орлова и др. 2018 – Орлова А.Ф., Сопилко Н.Ю., Кузнецов А.А. Устойчивое развитие: эволюция подходов к оценке // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94). С. 156–159.
- Перевалов 2024 – Перевалов А.Н. Проблемы и перспективы использования нематериальной мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2. С. 89–92.
- Пичурин 2024 – Пичурин И.В. Актуальные вопросы адаптации молодых специалистов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 67. С. 202–216.
- Сопилко, Горбачева 2022 – Сопилко Н.Ю., Горбачева В.В. HR-аналитика в контексте повышения производительности труда на отраслевых предприятиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 4. С. 8–19. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Столбов 2025 – Столбов М.М. Трансформация системы мотивации персонала производственных предприятий в условиях экономической турбулентности: новые подходы и инструменты // Общество: социология, психология, педагогика. 2025. № 2. С. 80–86.
- Boes et al. 2014 – Boes A., Kämpf T., Lühr T., Marrs K. Kopfarbeit in der modernen arbeitswelt: auf dem weg zu einer “Industrialisierung neuen Typs”. Wiesbaden: Springer, 2014. P. 33–62 (Managementforschung. Vol. 24).
- Brennen, Kreiss 2016 – Brennen J.S., Kreiss D. Digitalization The international encyclopedia of communication theory and philosophy. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781118766804.wbiect111> (дата обращения 5 июня 2025).
- Müske 2020 – Müske J. Disziplinierende Zukunftsdiskurse. Gesellschaftliche Verhandlungen über Arbeit “4.0” am Beispiel der Logistik // Berliner Blätter. № 82. S. 29–42. URL: https://www.researchgate.net/publication/346599155_Disziplinierende_Zukunftsdiskurse. (дата обращения 5 июня 2025).
- Müske 2020 – Müske J. Disziplinierende Zukunftsdiskurse. Gesellschaftliche Verhandlungen.

References

- Bikeeva, M.V. (2020), “Business social responsibility. Search for assessment methods”, *Statistics and Economics*, no. 4, pp. 33–43.
- Bobrov, D.V. (2011), “Theoretical foundations of the population: quality of life. Sociological and managerial aspects”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 20–22.
- Bobrov, D.V. (2015), “Methodological support of corporate social policy. Essence and structure”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 241–244.
- Blagov, Yu.E. (2006), “The genesis of the corporate social responsibility concept”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 2, pp. 3–24.

- Boes, A., Kämpf, T., Lühr, T. and Marrs, K. (2014), “Kopfarbeit in der modernen arbeitswelt: aufdem weg zu einer ‘Industrialisierung neuen Typs’, *Managementforschung*, Springer, Wiesbaden, pp. 33–62.
- Brennen, J.S., and Kreiss, D. (2016), “Digitalization The international encyclopedia of communication theory and philosophy”, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781118766804.wbiect111> (Accessed 5 June 2025).
- Efimochkina, N.B. (2022), “Threats to spiritual security of the social environment in modern conditions”, *Vliyaniye novoi geopoliticheskoi real’nosti na gosudarstvennoe upravlenie i razvitiye Rossiiskoi Federatsii: Materialy V Vseros. nauchno-praktich. konf* [The influence of the new geopolitical reality on public administration and development of the Russian Federation. Proceedings of the V All-Russian scientific and practical conference], Grozny, Russia, pp. 262–266.
- Kasimova, S. (2024), “Improving the employee efficiency through motivation”, *Prospects for reforming and sustainable development of the national economy*, iss. 1, no. 1, pp. 522–525.
- Myasnikova, O.Yu., and Sopilko, N.Yu. (2016), “Building an optimal system of personnel incentives and remuneration in a commercial bank”, *Finance and Credit*, no. 11 (683), pp. 2–14.
- Müske, J. (2020), “Disziplinierende Zukunftsdiskurse. Gesellschaftliche Verhandlungen über Arbeit ‘4.0’ am Beispiel der Logistik”, *Berliner Blätter*, no. 82, pp. 29–42, available at: https://www.researchgate.net/publication/346599155_Disziplinierende_Zukunftsdiskurse Accessed 5 June 2025).
- Naumova, O.N., and Nikolaeva, N.A. (2024), “Young specialists as a resource for the formation of technological sovereignty and a factor in the innovative development of the national and regional economy”, *MCU Journal of Economic Studies*, no. 3 (41), pp. 134–148.
- Orlova, A.F., Sopilko, N.Yu., and Kuznetsov, A.A. (2018), “Sustainable development: the evolution of assessment approach”, *Economics and Entrepreneurship*, no. 5 (94), pp. 156–159.
- Perevalov A.N. (2024), “Problems and prospects of using non-material motivation of staff”, *Economy and Business: Theory and Practice*, no. 5-2, pp. 89–92.
- Pichurin I.V. (2024), “Current issues in the adaptation of young specialists”, *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Tomsk State University Journal of Economics*, no. 67, pp. 202–216.
- Sopilko, N.Yu. and Gorbacheva, V.V. (2022), “HR analytics in the context of increasing labor productivity at industry companies”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law”*, no. 4, pp. 8–19, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Stolbov, M.M. (2025), “Transformation of the personnel motivation system of production enterprises in the conditions of economic turbulence: new approaches and tools”, *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*, no. 2, pp. 80–86.

Информация об авторе

Александр В. Паньков, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 9505139997@mail.ru

Information about the author

Aleksandr V. Pan'kov, post-graduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 9505139997@mail.ru

УДК 005:004

DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-27-43

Научно-организационное проектирование как механизм управления в условиях цифровизации бизнес-процессов

Андрей Ю. Гавриш

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

Аннотация. В статье рассматривается проблематика качественных изменений, происходящих в современных системах управления в России. Анализируются ключевые аспекты формирования управленческих систем и факторы, обуславливающие их трансформацию. В современных условиях вектор воздействия на системы управления представляет собой синтез факторов глобального характера (прежде всего цифровизация бизнеса) и факторов, отражающих конкретные условия отечественной экономики, переживающей масштабную перестройку вследствие санкционной войны. Выявленные аспекты влияния, обусловившие структурно-организационные изменения, позволили разработать рекомендации по совершенствованию процессов реинжиниринга систем управления с учетом экономической, организационной и социокультурной специфики организации.

Ключевые слова: система управления, организационная структура, научно-организационное проектирование, цифровая трансформация, принципы проектирования

Для цитирования: Гавриш А.Ю. Научно-организационное проектирование как механизм управления в условиях цифровизации бизнес-процессов // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 27–43. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-27-43

Scientific and organizational design
as a management mechanism
in the context of digitalization of business processes

Andrey Yu. Gavrish

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

Abstract. The article considers the issues of qualitative changes occurring in modern management systems in Russia. It analyses the key aspects of the formation of managerial systems and the factors influencing their transformation. It is shown that in modern conditions the vector of influence on management systems represents a synthesis of global factors, primarily business digitalization, and factors reflecting the specific conditions of the Russian economy, undergoing large-scale restructuring as a result of the sanctions war.

The identified aspects of influence that led to structural and organizational changes allowed for elaborating recommendations to improve the management system reengineering processes, taking into account the economic, organizational and socio-cultural specifics of the organization.

Keywords: management system, organizational structure, scientific and organizational design, digital transformation, design principles

For citation: Gavrish, A.Yu. (2025), "Scientific and organizational design as a management mechanism in the context of digitalization of business processes", *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 27–43, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-27-43

Введение

Социально-экономическое развитие современного общества характеризуется кардинальными изменениями хозяйственной деятельности, обусловленными цифровизацией бизнес-процессов. Научно-технический прогресс, обеспечивший стремительное развитие технологий и масштабы их внедрения в повседневные производственные практики, определил резкое изменение экономической среды и обусловил переход к цифровой экономике.

Цифровая экономика стала новой экономической формой, не только кардинально изменившей традиционные бизнес-практики, представления об экономических взаимодействиях между хозяйствующими субъектами, обеспечивая экономический рост и конкурентные преимущества, но и создавшей масштабные последствия и проблемы, выходящие за рамки устоявшейся экономической ре-

альности [Терентьева 2024]. Угрозы кибербезопасности, цифровой разрыв, нехватка квалифицированных «цифровых» специалистов, низкая производительность труда [Навроцкая и др. 2022], неравномерное развитие цифровой инфраструктуры, неэффективность нормативно-законодательного регулирования и контроля приводят к глобальному масштабу, вызывая колоссальные риски и ограничения для цифрового развития.

В этих условиях актуализируются новые, более сложные требования к качеству процессов организационного управления. Период организационной устойчивости функционирования, связанный со стандартизацией бизнес-процессов, которым соответствовали традиционные организационные структуры с иерархическими принципами взаимодействия и регламентация взаимоотношений, сменяется новыми условиями деятельности, ориентированными на изменения цифровой среды и развитие наукоемких технологий, что выдвигает необходимость формирования качественно новых механизмов управления, позволяющих обеспечивать гибкую адаптацию организационной структуры компании или организации к вызовам цифровизации.

Теоретические аспекты научно-организационного проектирования организационных структур управления современных компаний

Научно-организационное проектирование (НОП) организационных структур управления представляет собой деятельность по совершенствованию систем управления и адаптации хозяйствующих субъектов к изменяющимся условиям внешней среды [Ефимочкина 2017]. В основе НОП лежит создание модели будущей структуры компании, организации ее системы управления и цепочки (алгоритма) процедур административных, технологических и иных действий, обеспечивающих оптимальный и рациональный переход к перспективному целевому состоянию, сопряженному с бизнес-стратегиями и планами компании [Бобров 2017]. То есть архитектура модели эффективного управления, создаваемая при помощи НОП, проявляется как управленческая технология, включающая совокупность методов, процедур и управленческих инструментов, которые должны применяться для решения всего комплекса производственных задач и учитывающая всю совокупность факторов производства. Важным аспектом применения НОП выступает решение конкретных управленческих проблем. Ни одна организационная модель не

будет результативной, если она не будет «привязана» к решению конкретных задач компании, не будет сопряжена с ее стратегией. Следовательно, и при постановке цели НОП, и при создании модели будущей архитектуры системы управления, необходимо учитывать конкретные задачи компании и имеющиеся у нее ресурсы для реализации модели в практику деятельности компании.

Вторым немаловажным аспектом применения НОП является сокращение критического пути изменений в системе управления [Жилина, Шамсутдинова 2020], то есть НОП позволяет формировать адекватный алгоритм внедренческих процедур, в рамках которого максимально сокращаются сроки изменений за счет эффективного использования ресурсов компании.

Объектом НОП на микроуровне является система организации управления, производства и труда в компании в целом, ее отдельных структурных подразделениях или отдельных бизнес-процессах [Владимирова, Полевая 2024].

Организационная структура управления (далее ОСУ) или, в широком понимании данного термина – структура управления организации – представляет собой внутреннюю архитектуру любой производственно-хозяйственной системы, в рамках которой устанавливаются способы и методы организации ее компонентов, формируются устойчивые взаимодействия между ними. Необходимо отметить, что ОСУ выступает не только ключевым конструктом любой системы управления, но еще и формой жизнедеятельности компании, в рамках которой происходят изменения, формируются предпосылки для перехода системы в новое качество. При этом именно ОСУ является наиболее консервативным элементом системы (хозяйствующего субъекта) и, как показывает опыт развития систем управления, те трансформации, которые происходили с организациями в XX в. (переход от линейной к функциональной, дивизиональной и иным форматам структур), практически не приводили к радикальным изменениям ОСУ [Гребенкина 2019]. История развития менеджмента показывает, что консерватизм ОСУ достаточно относителен, и динамика функционирования организаций определяла процессы изменений как структуры и деятельности ОСУ, так и способов, методов установления взаимосвязей различных видов работ, согласования взаимоотношений отдельных структурных единиц и должностных лиц компании. Опыт трансформирующихся организаций и компаний показывает, что изменения в ОСУ, как правило, не были результатом реализации научных подходов и методологий, а являлись следствием или интуитивного видения руководства (метод «проб и ошибок»), или же выстраивались по методу аналогий – как «калька» с успешных компаний.

Вместе с тем в системе научного менеджмента сформирован большой комплекс методов и инструментов научно-организационного проектирования. К настоящему времени оформился достаточно широкий круг научных исследований, в рамках которых разработаны методологические подходы и решения, применение которых в деятельности практиках компаний, ориентированных на развитие и изменения, позволяет результативно и адаптивно трансформировать свои системы управления. К числу базовых научных методологий можно отнести:

- *системный подход*, в рамках которого хозяйствующий субъект (организация, регион, отрасль) рассматривается как открытая система, и в исследовании и моделирование входит вся совокупность объектов и процессов, включая взаимодействия как внутри субъекта, так и взаимодействия со внешней средой [Алексеев и др. 2011]. Системный подход выступает основой для методологии НОП, концептуальное содержание которого построено на разделении системы (хозяйствующего субъекта) на совокупность взаимосвязанных компонентов (объектов и процессов), их комплексное исследование, анализ и оценку для последующего моделирования, то есть соединение компонентов в новом, усовершенствованном качестве и в целях сохранения целостности системы;
- *системно-кибернетический подход* (основоположник – Л. Бергаланфи) оформился со второй половины XX в. в рамках системного подхода, который является основой для проведения исследований и моделирования ОСУ в условиях модернизационных преобразований (автоматизации, информатизации, цифровизации). Данный подход базируется на концепции обратных связей в архитектуре управления и включает в себя информационный, управленческий и организационный аспекты, позволяющие исследовать трансформационные изменения в ОСУ в их взаимовлиянии [Гладков 2024];
- *функциональный подход* (основоположники – Ф. Тейлор, А. Файоль) представляет собой систему методологий классического менеджмента и обеспечивает понимание хозяйствующего субъекта с позиций функциональных областей его организационной структуры;
- *процессный подход* (основоположники – М. Хаммер и Дж. Чампи), возникший в 1980-х гг. как дополняющий/заменяющий системный подход, концепции которого оказались несостоятельными для методологической основы, пригодной для моделирования изменений ОСУ. Базовым концептом

процессного подхода стало исследование ОСУ как системы горизонтальных связей и бизнес-процессов, функционал которых направлен на удовлетворение потребностей потребителей. Исходя из устойчивости консервативной структуры ОСУ (иерархическая структура) в рамках процессного подхода была предложена интеграционная методология, объединяющая процессный и функциональный подходы и позволяющая исследовать и моделировать ОСУ во взаимосвязи вертикального (иерархического) и горизонтального (оперативного) взаимодействия в рамках различных бизнес-процессов и функциональных областей компании с целью повышения ее конкурентоспособности;

- *стратегический подход*, выступающий синтезом различных научных школ и концепций, в основе которых лежат различные модели стратегического управления, в том числе концепция дизайна А. Чандлера, К. Эндрюса, концепция планирования И. Ансоффа, Д. Шендлера, концепция позиционирования М. Портера, концепция предпринимательства Й. Шумпетера, А. Коула, когнитивная концепция Г. Саймона, концепция обучения Дж. Куинна, Г. Минцберга, концепция власти А. Макмиллана, Л. Болмана, концепция культуры Э. Петтигрю, Р. Норманна, концепция внешней среды М. Ханнана, концепция конфигурации Д. Миллера, Р. Майлза [Минцберг и др. 2000]. Применение данных методологий (в зависимости от целей НОП) позволяет разрабатывать те или иные стратегические модели развития компании. При этом концепции дизайна, планирования и позиционирования оперируют рациональным инструментарием с применением, в большей степени, количественных методов исследования. Остальные концепции преимущественно дескриптивные/нерациональные и в область исследований включают специфические аспекты моделирования стратегий. Для применения в рамках НОП интерес представляет концепция конфигурации, объединяющая содержание стратегии, организационную структуру компании и ее стейкхолдеров в стадии, составляющие жизненный цикл компании;
- *ситуационный* подход, оформившийся в конце XX в. как рефлексия на турбулентность, динамичность и неопределенность внешней среды. В рамках данного подхода сформирован комплекс методов моделирования ОСУ в зависимости от конкретных наборов обстоятельств и/или изменений внутренней и/или внешней среды, применение которых позволяет мобильно и адаптивно увязать конкретные управлен-

ческие приемы или схемы с определенными деятельностными ситуациями, что позволяет избежать типовых ошибок или деструктивных отклонений. Наиболее распространенной методологией ситуационного подхода является Case studies. Вместе с тем необходимо отметить, что ситуационный подход, позволяя решать задачи или проблемы в режиме «здесь-и-сейчас» (краткосрочный или среднесрочный периоды) недостаточно полно учитывает перспективы развития и не может в полной мере рассматриваться в качестве основы для стратегических изменений, достаточно эффективны для моделирования ОСУ с учетом необходимости быстрой адаптации к изменениям внешней среды и возрастающей конкуренции. Примером результативности методологии Case studies можно назвать исследования Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакса в разнопрофильных компаниях – Gummins Engine Company, Motorola, Royal Dutch/Shell Group, позволившие обосновать концепцию «менеджмента заинтересованных сторон».

В настоящее время «базовые» концепции НОП дополняются методологиями, позволяющими включать в процессы исследования и моделирования ОСУ качественно новые методики типа сценарного планирования, стратегического экспериментирования и иных, способных в мобильном режиме анализировать большие объемы информации об отраслевых рынках, микроокружении компаний с целью выявления рисков и угроз (сценарное планирование) и/или объемов конкуренции для реализации дополнительных конкурентных ресурсов компании (стратегическое экспериментирование).

Турбулентность, сингулярность и неопределенность внешней среды, обусловленные стремительным научно-техническим прогрессом, масштабными цифровыми трансформациями и информационно-коммуникационными возможностями, оформили контуры качественно нового направления, в том числе и в рамках НОП – синергетического подхода, в основе которого ОСУ позиционируется как самоорганизующаяся система с трансформационным потенциалом, накапливающимся за счет взаимодействия ее компонентов без воздействия внешней среды – эффект положительной обратной связи. Результативность синергетического подхода в контексте моделирования саморазвивающейся организации была обоснована Ф. Янсенем, который провел анализ действий нелинейных механизмов саморазвивающейся организации («петля взаимного усиления», «петля ограничений», «механизмы записания», «механизмы отбора», «механизмы инноваций» и др.).

В рамках накопленного научно практического опыта в области НОП оформился общий алгоритм организационного проектирования систем управления, который в общем виде сводится к последовательности процедур, представленной на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм организационного проектирования систем управления

Источник: составлено автором по [Игнатъева, Демьянов 2020]

Необходимо отметить, что на рис. 1 представлена общая схема НОП, которая на практике более детализирована и может быть дополнена рядом процедур исходя из поставленной цели и объемов НОП, а также правил и принципов управления, которые приняты в конкретной компании. Опыт реализации подходов НОП показывает, что в настоящее время:

- данный вид деятельности носит достаточно обобщенный характер и не имеет соответствующего методического обеспечения;

- предлагаемые специальные методы (экспертный метод, методы аналогий, структуризации целей, организационного моделирования) также носят обобщенный характер. Кроме того, современные авторы, предлагая общие характеристики тех или иных методов, не рассматривают их в «привязке» к этапам реализации НОП.

Немаловажным фактором, во многом ограничивающим применение методологии НОП в отечественных компаниях, является достаточно широкое применение аналоговых зарубежных методологий, которые начиная с 1990-х гг. вошли в практику модернизации отечественных компаний и отраслей экономики. Среди них выделяются «организационный инжиниринг» и «реинжиниринг бизнес-процессов», также, как и НОП, направленные на оптимизацию действующей системы управления в целях адаптации к новым условиям. В отличие от НОП, инжиниринг ориентирован на фундаментальное перепроектирование системы управления через переход к управлению бизнес-процессами. Это предполагает системную реорганизацию материальных, финансовых, информационных, человеческих и иных ресурсов, направленную на упрощение структуры, в том числе ОСУ, а также на сокращение процедур и сроков производства и распределения, обеспечения потребностей клиентов и оптимизации взаимодействия со стейкхолдерами и иных деятельностных практик. НОП в большинстве случаев ориентировано на политику «мягкой» трансформации ОСУ в сопряженности с модернизационными преобразованиями. Также сравнительно недавно получило распространение новое направление – моделирование систем управления, которое включает внедрение процессного подхода на основе программного обеспечения с целью оптимизации бизнес-процессов.

Анализ подходов НОП относительно проектирования/моделирования ОСУ показывает, что методологии НОП предоставляют широкие возможности для исследования и модернизации ОСУ, в том числе с применением современных средств анализа информации. В качестве основных преимуществ НОП можно выделить такие возможности как:

- 1) решать многопрофильные задачи, стоящие перед системой управления, в том числе формировать необходимое количество и состав структурных подразделений, перераспределять полномочия и зоны ответственности должностных лиц, формировать команды для решения оперативных задач и т. п.;
- 2) оперировать всем необходимым комплексом параметров, ресурсов и характеристик ОСУ, выявляя реальные и потен-

- циальные ресурсы, а также проблемные зоны для их корректировки;
- 3) охватывать весь спектр функциональных компонентов ОСУ, в том числе административно-управленческий, информационно-коммуникационный, социально-психологический и др., формируя на их основе многовариативные модели ОСУ;
 - 4) использовать вариативность моделирования ОСУ как основу для выбора оптимального решения (модели) для совершенствования действующей системы управления;
 - 5) задействовать типовые проекты/модели ОСУ для трансформации их к условиям функционирования конкретной компании на любой стадии ее жизненного цикла.

Проблемы, стоящие перед НОП в современных условиях

В современных условиях основным направлением применения НОП выступают как ключевые сегменты цифровой трансформации экономической деятельности [Миргалеева и др. 2022], изменения традиционных бизнес-практик и представлений об экономических взаимодействиях между хозяйствующими субъектами, так и нейтрализации масштабных последствий и проблем, выходящие за рамки устоявшейся экономической реальности и связанных с цифровизацией всех сфер деятельности. Формирование и развитие цифровой экономики актуализирует новые деятельностные практики, в большинстве случаев ориентированные на деловое коммуницирование в цифровом формате [Сопилко, Горбачева 2022], что подразумевает развитие гибких рабочих процессов, автоматизацию рутинных процедур, работу на цифровых платформах (анализ данных, создание контентов, оказание онлайн-услуг и т. п.) и иные режимы труда, которые формируют новые информационно-коммуникационные инфраструктуры современных компаний и новые форматы управленческих практик [Барсегян, Шинкевич 2020].

Необходимость решения проблем перехода к новым условиям деятельности актуализирует целесообразность применения методологии НОП как оптимального решения для адекватных трансформаций внутренней инфраструктуры компании и формирования системы управления, адаптивной к сингулярности цифрового развития. Вместе с тем традиционных методологий и подходов к моделированию ОСУ недостаточно и существует необходимость разработки более широкого спектра методологического обеспечения НОП.

Сложившаяся практика НОП приоритетно ориентирована на обоснование оптимальных моделей ОСУ, архитектура которых включает как структуру системы управления в ее динамике, так и трансформационные процессы, касающиеся всей совокупности взаимодействий как внутри компании, так и с внешними стейкхолдерами. Стремительность изменений, связанных с развитием цифровой экономики, определила необходимость мобильной трансформации ОСУ, во-первых, с учетом внешних и внутренних изменений, а во-вторых, без радикальных преобразований действующей системы управления. По сути, перед НОП стоят задачи совершенствования ОСУ с сохранением устойчивости и функциональности как самой системы управления, так и компании в целом. При отсутствии необходимой научно-обоснованной методологии данные задачи решаются одновременно с процессами цифровых преобразований и в силу этого, в большинстве случаев, не достигают необходимых эффектов. Данные статистических исследований показывают, что практически 70% цифровых проектов не реализуются или не достигают намеченной цели. В числе главных проблемных факторов, определяющих неудачи, аналитики называют некачественное проведение предпроектных обследований объектов и/или бизнес-процессов, которые планируется цифровизировать. Данная проблемная зона осложняется достаточно большим комплексом проблем, в том числе кризисом традиционной функциональной модели управления и переходом на процессное управление, нехваткой кадров, в том числе как в IT-сфере, так и в области НОП и организационного инжиниринга, изменением показателей производства, связанным с цифровыми трансформациями, высоким уровнем конкурентности товаров и услуг и иными.

Вместе с тем, в практике реализации методологии НОП можно выделить ряд удачных проектов, реализация которых принесла значительные экономические и организационные эффекты.

На основе материалов открытого доступа (сайты компаний и их отчетность) проведен обзор примеров реализации НОП на базе организационного инжиниринга.

1. В 2019 г. по заказу ПАО «ЛУКОЙЛ» группа компаний ITPS (Information Technology Professional Solutions; Россия) была внедрена система календарно-сетевое планирование крупных капитальных проектов актива «Западна Курна-2». Реализация основывалась на внедрении комплексного программного обеспечения Oracle Primavera – предназначено для планирования, управления, контроля и анализа сложных и крупных проектов, а именно платформы Primavera P6 EPPM. В число организационных

эффектов входит: проведение автоматизации учета фактических данных, в том числе в смежных системах; формирование единого «вертикально» взаимосвязанного календарного графика для всего комплекса проектов актива (включая целевые и обеспечивающие); создание единой информационно-коммуникационной структуры, гарантирующей включение всех специалистов в реализацию проектной деятельности; доступность всех участников процессов планирования и контроля; возможность управления корпоративными и внешними командами специалистов.

Итогом модернизационных изменений стала интегрированная система календарно-сетевое планирования крупных капитальных проектов актива «Западна Курна-2», позволяющая обеспечивать многоуровневое планирование и контроль, в том числе с возможностью планирования методом «Набегающего контроля» (укрупненное долгосрочное планирование с детализацией этапов, сроков работ и ответственных за их реализацию), а также обеспечивающая возможность прогнозирования с регулярным перерасчетом планов и выявлением критических работ, их влияния на достижение сроков, что позволяет изменять технологии работ для минимизации отставания.

2. Группа компаний «ИНТАЛЕВ», специализирующаяся на разработке и внедрении информационных систем управления предприятием, по заказу ГК «Шанс-Авто» реализовала проект по автоматизации управленческого учета. Данный проект является модернизационным решением, направленным на совершенствование действующей в компании системы оперативного учета (конфигурации на платформе «1С: Предприятие 8.1», доработанной корпоративными программистами для управления учетом продаж и услуг). Целью проекта стала необходимость внедрения системы комплексного учета, включающей автоматизацию финансовых и нефинансовых процессов, в том числе бюджетное планирование, управленческий учет и отчетность, системы контроллинга, учета рабочего времени и показателей КРІ. В рамках исследуемой темы интерес представляет решение специалистов ГК «ИНТАЛЕВ» по разработке методологического обоснования проекта – функциональная область «Методология и обоснование КРІ». На основе мониторинга текущего состояния компании (факторный анализ) были выявлены ценность и приоритетность факторов, которые оказывают и/или являются потенциальными ресурсами для повышения результативности бизнеса и сформировано положение о системе ключевых показателей эффективности по основным направлениям деятельности компании, а также разработана структура древа факторов, оказывающих влияние на получение инте-

грального результата. Кроме того, в рамках сформулированной методологии была создана нормативная база модернизационных изменений. В частности, были разработаны и внедрены регламенты управленческого учета (Регламент управленческого учета, Правила настройки фактов, Положение об автоматизированном учете и др.), которые приобрели двойной функционал: с одной стороны, они стали действующими локально-нормативными актами, с другой – окончательным техническим заданием для автоматизации системы управления.

3. В 2022 г. ООО «Sila Union» по заказу ФГУП «Росэнергоатом» реализовала проект моделирования корпоративной архитектуры на базе собственного программного обеспечения SILA Union. Данный проект был реализован в рамках государственной программы по импортозамещению. Целью данного проекта стали: переход с программного обеспечения ARIS на отчетственный продукт как в Центральном аппарате Концерна «Росэнергоатом», так и в его филиалах (российские атомные станции) с сохранением моделей бизнес-процессов и пользовательского опыта; расширение функциональности системы комплексного моделирования IT-архитектуры; разработка методологии совмещения функционирования бизнес-архитектуры и IT-архитектуры.

Для реализации проекта была разработана система SMK с полным перечнем требований к IT-архитектуре, сформированы единая база моделей бизнес-процессов (свыше 1600 моделей, в том числе перенесенных 780 моделей бизнес-процессов Концерна и 862 модели филиалов) и система показателей, целей и рисков, определены формат и взаимосвязи бизнес-процессов, установлены зоны ответственности персонала. Реализация проекта включала не только в организационные и технические решения, но и в программу вовлечения и обучения персонала (обучающие тренинг-семинары по различным направлениям работы с ПО).

Как видно из приведенных примеров в настоящее время НОП сводится к инжинирингу отдельных бизнес-процессов и/или управлению проектами. Сама система управления компанией, и ее организационная структура остается неизменной и имеет традиционный формат вертикальной иерархии. На практике даже при относительных экономических и организационных эффектах остается значительный разрыв между организацией корпоративного управления и инновационным управлением, что остается фактором, сдерживающим развитие цифровой экономики. Решение, предложенное ГК «ИНТАЛЕВ», можно назвать одним из немногих современных проектов по модернизации конкретного сегмента системы корпоративного управления, который имеет методоло-

гическое обоснование и охватывает не только организационную и информационную сферу управления, но и социально-психологические аспекты.

Заключение

Практика цифровой трансформации современных компаний показывает, что наибольшими трудностями, с которыми сталкиваются и сами компании, и разработчики ПО являются организационные проблемы.

Цифровая трансформация бизнеса, независимо от специфики и масштабов деятельности компании, направлена на создание цифровой экосистемы, то есть единой информационно-коммуникационной цифровой инфраструктуры, объединяющей облачные и внутрикорпоративные платформы (бизнес-модели), инструменты для совместной работы, протоколы безопасности и инструменты для анализа данных, на основе которых принимаются управленческие решения. Соответственно, цифровые преобразования должны затрагивать не только бизнес-подразделения или бизнес-процессы, но и трансформировать систему управления и ее организационную структуру. В настоящее время цифровая трансформация проходит, как условно можно обозначить, в двух «параллельных вселенных». С одной стороны, в компаниях функционирует традиционная иерархическая система управления со всей совокупностью компонентов, факторов и особенностей, определяющих стиль корпоративного управления. С другой стороны, необходимость получать конкурентные преимущества, в том числе и финансовые, актуализируют потребность, а зачастую обязательность, цифровых преобразований. На практике компании получают значительные разрывы между «действующим» и «потенциальным», которые осложняются недостаточно объективным пониманием цифровых стратегий, отсутствием объективных долгосрочных перспектив, нехваткой кадровых и иных ресурсов. Но самое главное, в настоящее время как в реальных деятельности практиках, так и в научном поле отсутствует четкое видение контуров цифрового менеджмента – системы управления, позволяющей осуществлять полный комплекс управленческо-административных функций в новом формате. Становится очевидным, что фрагментарная цифровая трансформация, логичная и объективная на ранней стадии развития цифровой экономики, в дальнейшем будет расширяться в сторону создания платформенных экосистем и, соответственно, данные перспективы обусловят кардинальные изменения в ОСУ

и системе управления компаниями в целом. В данном случае применение традиционных методологий НОП/организационного инжиниринга, не только зарекомендовавших свою эффективность применительно к отдельным сегментам, но и обозначивших направления совершенствования методологических аспектов применительно к цифровизации бизнеса, позволяют решить проблемы цифрового перехода к новому формату менеджмента с наименьшими потерями.

Литература

- Алексеевко и др. 2011 – *Алексеевко В.Б., Сопилко Н.Ю., Журавлева Е.А.* Стратегический подход к управлению социально-экономической системой // Управленец. 2011. № 7-8 (23-24). С. 4–7.
- Барсебян, Шинкевич 2020 – *Барсебян Н.В., Шинкевич А.И.* Моделирование организационной структуры управления промышленным предприятием (на примере АО «КВАРТ») // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Т. 22. № 2 (94). С. 91–99.
- Бобров 2017 – *Бобров Д.В.* Корпоративная социальная политика как фактор повышения эффективности воспроизводства человеческого потенциала: инновационные методы анализа и оценки // Теории и проблемы политических исследований. 2017. Т. 6. № 2А. С. 92–103.
- Владимирова, Полевая 2024 – *Владимирова И.Г., Полевая Е.В.* Организационные структуры управления компаниями: сущность и основные принципы их формирования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 1А. С. 399–410.
- Гладков 2024 – *Гладков Э.А.* Сравнительный анализ подходов к управлению сложными системами // Вестник науки. 2024. Т. 5. № 12 (81). С. 682–687.
- Гребенкина 2019 – *Гребенкина Е.С.* Организационное проектирование компаний: структурный аспект // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2019. № 2. С. 138–143.
- Ефимочкина 2017 – *Ефимочкина Н.Б.* Организационное проектирование: значение, сущностная характеристика // Интерактивная наука. 2017. № 15. С. 107–112.
- Жилина, Шамсутдинова 2020 – *Жилина Н.Н., Шамсутдинова М.Р.* Управление бизнес-процессами потребительских кооперативов в условиях «Цифровизации» экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 2. № 5 (101). С. 44–47.
- Игнатъева, Демьянов 2020 – *Игнатъева А.В., Демьянов А.А.* Принципы проектирования организаций в условиях цифровизации // Обозреватель. 2020. № 2 (361). С. 102–109.
- Минцберг и др. 2000 – *Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента СПб.: Питер, 2000. 331 с.

- Миргалеева и др. 2022 – *Миргалеева И.В., Шамсутдинова М.Р., Богданов А.А.* Управление рисками компании в процессе ее цифровизации // Вестник Российского университета кооперации. 2022. № 3 (49). С. 26–31.
- Навроцкая и др. 2022 – *Навроцкая Н.А., Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю.* Перспективные направления роста производительности труда в странах ЕАЭС // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 105–115. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-101-115.
- Сопилко, Горбачева 2022 – *Сопилко Н.Ю., Горбачева В.В.* HR-аналитика в контексте повышения производительности труда на отраслевых предприятиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 4. С. 8–19. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Терентьева 2024 – *Терентьева Т.Б.* Цифровизация адаптивных организационных структур в рамках перехода к концепции «цифрового предприятия» // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 159–171.

References

- Alekseenko, V.B., Sopilko, N.Yu. and Zhuravleva, E.A. (2011), “Strategic approach of the social-economic system management”, *Manager*, no. 7-8 (23-24), pp. 4–7.
- Barsegyan, N.V. and Shinkevich, A.I. (2020), “Modeling the organizational structure of industrial enterprise management (on the example of JSC KVART)”, *Izvestia of Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*, vol. 22, no. 2 (94), pp. 91–99.
- Bobrov, D.V. (2017), “Corporate social policy as the factor to increase the efficiency of human potential reproduction: innovative analysis methods and evaluation”, *Theories and Problems of Political Studies*, vol. 6, no. 2A, pp. 92–103.
- Efimochkina, N.B. (2017), “Organizational design: meaning, essential characteristics”, *Interactive Science*, no. 15, pp. 107–112.
- Gladkov, E.A. (2024), “Comparative analysis of approaches to managing complex systems”, *Vestnik nauki*, vol. 5, no. 12 (81), pp. 682–687.
- Grebenkina, E.S. (2019), “Organizational design of companies. Structural aspect”, *Vestnik of the Rostov State University of Economics (RINH)*, no. 2, pp. 138–143.
- Ignatyeva, A.V. and Demyanov A.A. (2020), “Principles of the organizations designing in the context of digitalization”, *Observer*, no. 2 (361), pp. 102–109.
- Mintzberg, G., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2000), *Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ehkskursiya po debryam strategii menedzhmenta* [School of Strategies. Strategic safari. A tour through the thickets of management strategies], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Mirgaleeva, I.V., Shamsutdinova, M.R. and Bogdanov, A.A. (2022), “Risk management of a company in the process of its digitalization”, *Vestnik Rossiiskogo universiteta kooperatsii*, no. 3 (49), pp. 26–31.

- Navrotskaya, N.A, Sopilko, N.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2022), “Upcoming trends of labor productivity growth in the EAEU countries”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 101–115, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-101-115.
- Sopilko, N.Yu. and Gorbacheva, V.V. (2022), “HR analytics in the context of increasing labor productivity at industry companies”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law”*, no. 4, pp. 8–19, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Terentyeva, T.B. (2024), “Digitalization of adaptive organizational structures within the framework of the transition to the concept of a ‘digital enterprise’”, *Progressive Economics*, no. 6, pp. 159–171.
- Vladimirova, I.G., and Polevaya, E.V. (2024), “Management organizational structures of company: the essence and basic principles of their formation”, *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 14, no. 1A, pp. 399–410.
- Zhilina, N.N. and Shamsutdinova, M.R. (2020), “Managing business processes of consumer cooperatives in the context of digitalization of the economy”, *Ehkonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, vol. 2, no. 5 (101), pp. 44–47.

Информация об авторе

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

Information about author

Andrey Yu. Gavriish, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bldg. 6, bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 821711@mail.ru

УДК 338:004

DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-44-62

Теоретические аспекты интеллектуального капитала: генезис научных подходов и проблемы современности

Андрей Н. Киселев

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

Аннотация. В статье рассматривается генезис исследований относительно сущности интеллектуального капитала. Показан процесс трансформации научных подходов к изучению данного феномена и выявлены факторы социально-экономического развития, оказавшие влияние как на сам интеллектуальный капитал, так и на научную рефлексию, обусловившую появление новых подходов и концепций. Определено, что развитие научной мысли актуализировало качественно новые интерпретации концептуальной сущности интеллектуального капитала, его структуры и форм функционирования. Выявлены ключевые аспекты развития цифровой экономики, в рамках которых в структуре интеллектуального капитала оформились новые компоненты. Данные трансформации предполагают необходимость междисциплинарного исследования с учетом факторов и стратегий развития цифровой экономики. Сделан вывод, что исследование интеллектуального капитала в современных условиях должно сопрягаться с трендами цифровой трансформации хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: Интеллектуальный капитал, цифровая экономика, научные исследования, структура, экосистема

Для цитирования: Киселев А.Н. Теоретические аспекты интеллектуального капитала: генезис научных подходов и проблемы современности // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 44–62. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-44-62

Theoretical aspects of intellectual capital. The genesis of scientific approaches and contemporary issues

Andrey N. Kiselev

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

Abstract. The article considers the genesis of research on the essence of intellectual capital. It shows the process of transformation in scientific

© Киселев А.Н., 2025

approaches to studying the phenomenon and identifies the factors of socio-economic development that have influenced both intellectual capital itself and the scientific reflection that has led to the emergence of new approaches and concepts. It is determined that the development of scientific thought has brought about qualitatively new interpretations of the conceptual essence of intellectual capital, its structure, and forms of functioning. The article identifies key aspects of the development of the digital economy, within which new components have formed in the structure of intellectual capital. Those transformations imply the need for an interdisciplinary study that takes into account the factors and strategies of digital economy development. It is concluded that the study of intellectual capital in modern conditions should be linked to the trends in digital transformation of economic entities.

Keywords: intellectual capital, digital economy, scientific research, structure, ecosystem

For citation: Kiselev, A.N. (2025), "Theoretical aspects of intellectual capital. The genesis of scientific approaches and contemporary issues", *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 44–62, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-44-62

Введение

В настоящее время понятие «интеллектуальный капитал» достаточно широко применяется как в научных практиках, так и в деятельности сферы, охватывая не только экономическую или управленческую системы, но и встраиваясь в социально-политические, социально-психологические, социокультурные и иные практики. Все возрастающая роль интеллектуального капитала обуславливается факторами, определившими трансформационные процессы во всех сферах жизнедеятельности общества, в рамках которых оформились контуры нового экономического порядка, основанного на синтезе знаний, информации и цифровых технологий.

Стремительное развитие науки, техники и наукоемких технологий, повлекшие за не менее стремительными изменениями в технике и организации производства, в средствах и процессах труда и процессах экономического развития в целом, выдвинуло на первый план актора таких изменений – интеллектуальный компонент деятельности, ставший основным ресурсом хозяйствующих субъектов как на микроуровне, так и на макроуровне национальной экономики. Данные трансформации усиливаются масштабными процессами автоинформатизации всех сфер жизнедеятельности общества, характеризующиеся прогрессом в информационных технологиях, их применением в любой сфере

деятельности, что обусловило интеллектуализацию общественного производства и усилило роль образования как главного фактора, способствующего развитию интеллектуального потенциала личности, ее профессиональных компетенций, умений и навыков, позволяющих ей стать не только активным участником профессиональной деятельности, но и актором инновационных процессов [Сопилко, Горбачева 2022]. Масштабность и всеобъемлющность научно-технического прогресса усиливаются за счет расширения коммуникационной инфраструктуры, позволяющей создавать инновационные информационно-коммуникационные системы, в том числе и виртуального типа, обеспечивающие вовлечение в политические, экономические, научно-технические и социальные процессы громадное количество людей.

Глобальность масштабов, на которой сформировалась экономика нового типа, определяет необходимость осмысления концептуальной сущности интеллектуального капитала. Ее отличительной чертой является знаковая роль знаний и их воспроизводства, выступающих необходимым условием экономического развития, что обуславливает необходимость осмысления концептуальной сущности интеллектуального капитала, значимость и роль которого в процессах парадигмальных изменений будет только усиливаться.

Теоретические основы и генезис научных подходов к концепту «интеллектуальный капитал»

Влияние субъективных факторов, связанных со способностями человека, на производственные и экономические процессы, было отмечено на первоначальном этапе формирования научной экономической парадигмы. Представителями классической школы политэкономии – А. Смит, В. Петти, Ж.Б. Сей, Д. Рикардо, Т. Мальтус, Дж. Милль – выделяется интеллектуальная деятельность как часть капитала, которую А. Смит назвал «полезностью талантов», которые требуют расходов. Представители маржинализма (К. Менгер, У. Джевонс, Л. Вальрас, Э. Бем-Баверк, В. Парето, Дж. Кларк и др.) акцентировали внимание на роль предпринимательского мышления и знаний, определяя их как факторы получения прибыли. Субъективисты (Й. Шумпетер, Л. Мизес, И. Фишер) значительно расширили роль предпринимательского мышления как фактора доходности и конкурентоспособности и в качестве ключевой функции предпринимателя выделили внедрение инноваций – «новых комбинаций», которые согласно Й. Шумпетеру являются «активным элементом предпринимательства» [Шумпетер 2008], богатство которого созда-

ется знанием, мышлением, информацией [Мизес 2020]. На социально-экономические аспекты, определяющие характер капитала, указывал и К. Маркс, определяя капитал как самовозрастающую стоимость, отражающую классовые отношения и определенный характер общества, в отличие от товара, чья стоимость представляет собой «кристаллизацию общественного труда»¹.

Специфику влияния субъективных факторов на рост производства наиболее полно рассмотрел А. Маршалл в труде «Принципы экономической науки» (1890). И хотя термин «интеллектуальный капитал» еще не был обозначен в его работе, тем не менее именно А. Маршалл выделил в структуре капитала качественно новые компоненты – организацию как процесс и «фактор производства» и знания как «двигатель производства». Экономист обосновал взаимообусловленность этих компонентов и их совокупную способность увеличивать производственные мощности производства и обеспечивать развитие и конкурентоспособность компании. Обоснование А. Маршаллом новой экономической парадигмы стали основой для концептуализации интеллектуального капитала в системе научных знаний и новым этапом научной мысли в области экономики.

В целом, эволюционные изменения понятия «интеллектуальный капитал» можно разделить на три направления.

Первое направление – условно можно назвать экономическим, напрямую связано с выделением интеллектуальной компоненты деятельности в самостоятельный вид капитала, который наряду с классическими видами капитала (реальный/производственный, денежный, финансовый) выступает как автономный ресурс, способный формировать значительно больше прибавочной стоимости, чем обычные формы капитала.

В рамках первого направления можно обозначить выделяют четыре этапа трансформации подходов к социально-субъективным факторам производства и формирования концепта «интеллектуальный капитал»:

1-й этап (XVII–XIX вв.) характеризуется становлением категории «капитал» в его экономическом аспекте и фиксированием интеллектуальной деятельности как части капитала.

2-й этап (вторая половина XIX в. – начало XX в.) определяется появлением работ относительно интеллектуальных источников экономического развития и финансового благосостояния предпринимателя.

¹ Маркс К. Капитал: критика политической экономии. М.: Политиздат, 1978. Т. 1. Кн. 1. 907 с.

3-й этап (начало XX – 50-е гг. XX в.) характеризуется появлением научных подходов, в рамках которых рассматривается «человеческий фактор» как экономическая категория, а экономическая организация как социальная система; исследуется его роль и влияние на эффективность деятельности организаций, производительность труда работников. В рамках данного этапа можно выделить социально-экономические, социально-психологические концепции Школы человеческих отношений (Э. Мэйо, М.П. Фоллет, Д. Макгрегор, К. Арджирис, Р. Лайкерт), а позднее – теорию человеческого капитала (Т. Шульц, Г. Беккер, И. Гийот, С. Кузнец, Дж. Кендрик, Ц. Грилихес, Э. Денисон), оформившей неоклассический подход к организации производственных процессов как совокупности материальных активов и нематериальных ресурсов (образование, профессиональные навыки, опыт, квалификация и т. п.).

4-й этап (конец XX в. – наст. время) обуславливается всесторонними исследованиями компонентов человеческого капитала и выделением на их основе концепта «интеллектуальный капитал» как самостоятельного ресурса со своей структурой, включающей знания сотрудников, интеллектуальную собственность, коммуникационный опыт, оргструктуру, информационное обеспечение и имидж компании (по В.Л. Иноземцеву [Иноземцев 1998]).

Анализируя генезис развития подходов к интеллектуальной сущности экономических процессов (как на уровне национальной экономики, так и на уровне конкретного хозяйствующего субъекта), можно отметить, что исторически первое понимание «полезности талантов», выявленное А. Смитом, сконцентрировало внимание ряда экономистов-неоклассиков на «количество и качество предполагаемых способностей к труду» [Климов 2002] и на факторы, оказывающие влияние на качество этих способностей и возможность через их использование повысить эффективность труда, а следовательно, увеличить прибыль через факторы человеческого роста, то есть посредством получения работниками нового знания (образования), необходимого для развития производства. Результатом такого подхода стало появление теории человеческого капитала, в рамках которой выдвинулось качественно новое понимание имеющихся ресурсов, способных приносить большую прибыль и усиливать конкурентные преимущества – нематериальные активы, включающие человеческие, инфраструктурные и рыночные активы и интеллектуальную собственность, которые, согласно Э. Брукингу, составляют *интеллектуальный капитал* [Брукинг 2001]. По сути, Э. Брукинг, а вслед за ним и другие исследователи (Д. Гилберт, Т. Стюарт, Э. Брукинг, Л. Эдвинссон, М. Меллун, Дж. Стоунхаус, П. Страссман, Б.Б. Леонтьев, И.А. Иванюк,

В.Л. Иноземцев, С.А. Курганский и др.) вывели интеллектуальный капитал за рамки капитала человеческого и позиционируют его как скрытую стоимость организации/предприятия.

Второе направление имеет когнитивно-институциональный характер и распространяется в области менеджмента.

Новая роль интеллектуального капитала и выделение в самостоятельный ресурс сначала человеческого, а затем и интеллектуального капиталов вызвало необходимость организации нового ресурса, что обусловило необходимость трансформирования системы менеджмента [Бобров 2017; Бобров 2020].

Отличительной особенностью данной трансформации можно назвать ее социально-экономическую направленность, так как изменения в системе менеджмента не ограничивались рамками производства и/или бизнеса. Они, по сути, инициировали кардинальные изменения социального характера и активизировали преобразования как в системе государственного управления, так и в социально-политической сфере в целом.

Примечательно, что процессы трансформации системы менеджмента, вызванные усилением влияния интеллектуального капитала оказались в единых временных рамках с так называемыми тихими революциями – «революцией белых воротничков» (1920-е гг.), «революцией менеджеров» (1930-е гг.), революцией знаний и «бесшумной революцией» (1960-е гг.; по Р. Ингларту), которые стали закономерным результатом экономических, технических и технологических изменений XX в., с одной стороны, и модифицировали механизмы менеджмента применительно к новым условиям – с другой:

- революция «белых воротничков» (1920-е гг.) была обусловлена ростом совокупности работников умственного труда, выполняющих управленческие, контрольные информационно-технические функции (бухучет, управление, документооборот и др.);
- революция менеджеров / «молчаливая революция» (1930-е гг.) определила дифференциацию системы управления частным бизнесом на профессиональное управление (менеджеры) и владение собственностью (акционеры). Соответственно, в системе научного знания, начали формироваться подходы к изучению природы и сущности данных революций, которые оформились в научные теории и концепции, а именно – теория технократии Т. Веблена, теория меритократии М. Вебера, теория революции менеджеров» А. Берли и Г. Минза, теория «управленческой революции» и «менеджерального капитализма» Дж. Бёрнхема, концепция корпорации П. Дру-

- кера, концепция управленческого контроля над производством Т. Парсонса, теория классовой трансформации П. Сорокина, теория «молчаливой революции» Д. Белла;
- революция знаний (1950-е гг.) была обусловлена послевоенным геополитическим и геоэкономическим переустройством, в основе которого лежал рост «наукоемкой конкуренции» и ориентации экономического развития на активное использование результатов научно-технического прогресса, что повлекло повышение значимости профессионального образования и актуализировало государственную политику, направленную на расширение доступа всех слоев населения к образованию. В научном поле появляются работы, ставшие основой теории знаний, теории постиндустриального общества, теории экономики знаний;
 - бесшумная революция/революция ценностей modernity (1960-е гг.) была инициирована тенденциями развития индустриального общества, в рамках которого оформляются контуры становления постиндустриальной парадигмы, в том числе – стратификационные изменения, повлекшие выделение научной страты, модернизация культурных ценностей и мировоззренческих установок, формирование научной культуры мышления и другие, напрямую касающиеся формирования ключевых установок будущих глобальных трансформаций. В научных практиках появляется ряд теорий, которые можно назвать научным обоснованием базовых концептов постиндустриальной социально-экономической парадигмы, в том числе теория «бесшумной революции» Р. Инглхарта; теория «тихой управленческой революции»; системный и ситуационный подходы в управлении; теория этики бизнеса; теория социальной ответственности бизнеса; концепция партисипативного управления и иные, в рамках которых обосновываются основные направления изменений в системе менеджмента;
 - менеджерализм (1990-е гг.) сформировался как идеологическое обоснование контроля менеджеров над массой работников. Основными принципами функционирования системы управления становятся: децентрализация, конкурентность, прозрачность, вовлечение потребителей в совершенствовании товаров/услуг. Приоритетными аспектами управления выступают преимущество целей организации над индивидуальными интересами и потребностями, главенство формальных правил и процедур управления над творческим подходом и предпочтительность продуктивности экономических пока-

зателей и качества продуктов/услуг над затратами. Данные принципы и установки находят свое теоретическое обоснование в таких научных подходах как теория неолиберализма в госуправлении (реформы М. Тэтчер 1980-х гг.); идеология менеджериализма У. Энтемана, Р. Локка и Дж. Спендера, неотейлоризм; концепция «нового государственного управления» (“new public management”) Д. Осборна и Т. Гелбера и иных, в рамках которых оформились практики технократизма как в сфере корпоративного управления, так и в области государственного управления.

Трансформация экономической парадигмы, обусловленная революционными преобразованиями, напрямую связанными с изменением роли человеческого фактора как в производственных процессах, так и в системе управления, повлекла изменения, зародившиеся еще в начале XX в. в стратификационной структуре производства и бизнеса, когда выделяется особая часть работников – клерки, администраторы, управленцы, то есть работники интеллектуального труда (*knowledge-worker*), способные обеспечивать на высоком уровне как сами производственные процессы, так и сопровождать их в финансовом, экономическом, информационном и иных аспектах бизнес-деятельности.

Институционализацию интеллектуально емкого труда и развитие менеджмента как системы наемного профессионального управления также можно назвать стремительным процессом, так как уже к середине XX в. концепт управленческой революции выходит за рамки корпораций и распространяется на все формы деятельности, в том числе в систему государственного управления. Этот процесс, начавшийся в конце XIX в. с политического лоббирования интересов крупных промышленников и прошедший стадии «сращивания» с политической властью, к 1950-м гг. оформился в идеологию *технократизма*. Главным тезисом данной идеологии стала социально-экономическая стабильность государства и общества, которая может быть достигнута за счет обеспечения роста объемов производства. По мнению сторонников технократизма, это способствует созданию благоприятных условий для роста общественного благосостояния. Идеология технократизма нашла свое отражение как в работах теоретиков экономики и управления, таких как Г. Саймон, Б. Беквит, Дж.К. Гелберейт, так и в практической деятельности политиков. В частности, положения технократизма вошли в структуру политических реформ М. Тэтчер, Р. Рейгана, З. Бжезинского.

При этом ценностные установки идеологии технократизма, инициированные процессами индустриализации и формирова-

нием «общества знаний», сопровождалась формированием новой морали и ценностей modernity (по Р. Ингларту), которые с наибольшей очевидностью стали проявляться в 1950–1960-х гг. и закрепились как мировоззренческие доминанты в 1980–1990-е гг. Доминирующими ценностями стали рационализация, секуляризация и бюрократизация общественной жизнедеятельности в синтезе с развитием демократических принципов общежития, расширением гражданских и политических свобод. Новые доминанты определили новые стереотипы и поведенческие установки – личностная материальная, социальная и интеллектуальная независимость, самовыражение, свобода выбора, стремление к постоянному образованию.

Эти процессы не только коррелировали с тенденциями в области бизнес-управления, но и в значительной степени взаимоусиливали друг друга. По сути, во второй половине XX в. начинается процесс формирования гибких комбинаций менеджмента, в том числе и государственного, которые предопределили некий дуализм в системе управления.

С одной стороны, начиная с 1970-х гг. на фоне технократизма в системе государственного управления начинают развиваться новые принципы управления, которые в научной теории получили название *менеджерализм*, который можно позиционировать как синтез классической теории рациональной бюрократии М. Вебера, концепции технологического знания, выдвинутой Т. Вебленом и механизмы рыночных (предпринимательских) практик. А развитие технократического типа отношений повлекло новые контуры взаимодействий внутри корпораций и, прежде всего, между акционерами, советами директоров и высшим менеджментом. В системе развитого корпоративизма формируется так называемый «союз трех» – менеджеров, бюрократов и технократов (по Дж. Бернхему). Соответственно, в практике управления синтезируются принципы бюрократии, технократизма и ограниченной демократии, которые в совокупности можно назвать либерально-рыночной бюрократией.

Принципиально важной особенностью данного типа управления является *роль интеллектуальных практик профессионалов*, возрастающая роль профессиональных менеджеров, создающая вариативность пропорции «знание-власть», не только определяющая статусные позиции профессионалов и менеджеров, но и устанавливающая новую систему управляемости, которая одновременно является и инструментом менеджмента, и новой идеологией управления. В основе лежит принцип корпоративной принадлежности, который базируется на консолидации способностей и интеллек-

туальной активности не только профессионалов и менеджеров, но и всей членов компании. Соответственно, идеологической целью управления становится создание такой идеологической инфраструктуры, в которой индивидуальные потребности работника будут подчинены целям компании, а ключевым фактором управления станет ориентация на интеллектуальные ресурсы персонала, которые в совокупности с результатами их реализации, позиционируются как *интеллектуальный капитал компании*.

Такой подход был сопряжен с тенденциями партисипативности управления, в рамках которой культура участия/со-участия работников становится необходимым условием для реализации интеллектуального капитала в производственные и бизнес-процессы. Данный подход к управлению был обусловлен не только ростом представителей knowledge-worker и их стремительным превращением в самостоятельную страту – knowledge-class, но и доминированием роли работников как носителей знаний и новой морали. Традиционные методы управления, основанные на строгом подчинении и контроле, в этих условиях становились не только малоэффективными, но и зачастую препятствовали развитию бизнеса. А реализация относительно либеральных принципов «союза трех» практически не затрагивала «рядовой» персонал. В системе бизнес-менеджмента сложился деструктивный дуализм, когда профессионалы и менеджеры имели возможность более свободной реализации и получения определенных преференций, а основной персонал работал в режиме доминирования принципов бюрократичного технократизма. Это приводило к снижению уровня лояльности персонала, увеличивало риски переманивания ценных сотрудников конкурентами и утечки информации и создавало предпосылки конфликтных ситуаций между менеджерами и персоналом. Особенно остро данные проблемы возникали в компаниях, задействованных в наукоемком, креативном, проектном и ином производстве, где к деятельности требовался творческий подход. Понимание неэффективности традиционных методов управления повлекло за собой внедрение в систему менеджмента качественно новых механизмов управления, примерами реализации которых стали «кружки качества» в системе японского менеджмента, «самоуправляемые команды» в американском менеджменте, «автономные бригады» в шведской системе управления и т. п. Ключевыми особенностями этих механизмов управления, несмотря на национальную специфику, можно назвать расширение полномочий персонала, вовлечение работников в выполнение контролирующих функций (формула контроля Деминга-Джурана), усиление сотрудничества между

работниками и руководителями и другие, которые в значительной степени изменили формы коммуникаций и взаимодействий персонала и администрации.

Третье направление охватывает социально-психологическую сферу интеллектуальной деятельности, в рамках которой формируется новое направление менеджмента – интеллектуальный менеджмент.

Основными тенденциями, инициировавшими формирование интеллектуального менеджмента, стали проблемы, которые со всей очевидностью обнажил кризис 1973–1981 гг. Прежде всего это неспособность менеджеров мобильно принимать решения в условиях рисков и неопределенности, а главное, их неспособность консолидировать человеческие и интеллектуальные ресурсы компании, реагировать на изменения рынка и вырабатывать стратегии с учетом многофакторности внешней среды. Предпринятые попытки синтезировать бюрократические, технократические и партисипативные принципы управления, упомянутые выше, не дали того эффекта, который был необходим для выживания в кризис. Эти негативные тенденции усиливались парадигмальными изменениями конца XX в., когда в условиях развития «экономики знаний», стремительного развития наукоемких и креативных производств, усиления процессов глобализации хозяйственных связей, расширения виртуального пространства и гиперконкуренции инноваций конкурентоспособность компании напрямую зависела от нематериальных активов – знаний и интеллекта сотрудников. Успех менеджмента обеспечивался не только за счет индивидуального профессионализма, но и за счет лояльности персонала и, соответственно, на первый план выступает *организация индивидуального интеллекта в контексте корпоративных целей и задач* (дуализм «индивидуальное-корпоративное»). Именно эта тенденция и стала основой для формирования интеллектуального менеджмента, в сферу интересов которого включается как формальная, так и неформальная структуры компании, а главной идеологической установкой становится понимание и принятие работника как актора знаний, способного создавать интеллектуальные продукты, а, следовательно, – создавать интеллектуальную собственность и иные нематериальные активы компании. В последнем случае мы говорим о трех составляющих интеллектуального менеджмента:

- интеллекте как природном качестве человека;
- психотипах сотрудников, определенным образом влияющих на реализацию их интеллектуальных способностей;
- эмоциональной составляющей трудовой деятельности.

Функциональная значимость эмоций позволяет рассматривать их как трудоактивный ресурс, который также, как и остальные ресурсы, требует управления, а их реализация в системе менеджмента регулирует поведенческие функции работников и руководителей, что способствует организации благоприятной эмоциональной среды в коллективе и нивелирует проявление конфликтных ситуаций, то есть создает условия для эффективной деятельности персонала. Но, главное – позволяет выявлять как на индивидуальном, так и на групповом уровне эмоциональные сферы, влияющие на интеллектуальные ресурсы сотрудников. С этих позиций управление эмоциональной сферой представляет собой ключевой сегмент интеллектуального менеджмента, так как создает эмоциональную инфраструктуру для развития и эффективной реализации интеллектуального потенциала персонала.

В связи с этим, в системе интеллектуального менеджмента выделяются следующие направления:

- *организация эмоциональной среды компании*, которая включает управление восприятием/формирование корпоративного мировоззрения и управление эмоциями, в том числе аудит, контроль и «обратная связь»;
- *организация интеллектуальной среды компании*, в которую входит управление интеллектом (например, корпоративные модели «Как есть» – «Как должно быть» – «Как мы себя видим») и управление творчеством через создание условий для разработки и реализации инновационных идей и продуктов;
- *организация знаниевой среды компании*, в которую входит управление знаниями персонала и передача профессионального опыта, создание и управление неформальных профессиональных и экспертных сообществ и управление информацией;
- *организация социальной среды компании*, включающей формирование и развитие корпоративной культуры со всеми присущими ей элементами (миссия, философия, традиции и т. п.) и управление досуговой деятельностью;
- *нормативно-экономическое управление*, в том числе стандартизация и унификация, коммерциализация интеллектуальной деятельности и формирование интеллектуального капитала.

Как показывает зарубежный и отечественный опыт, внедрение в практику компаний интеллектуального менеджмента не только не входит в противоречие с классическим менеджментом, а независимо от того, какие типы менеджмента (бюрократия, технократия, партисипативность) преобладают в компании, органично встраивается в управленческую деятельность. При этом функции

классического менеджмента выступают в интеллектуальном менеджменте как базовые инструменты управления, а менеджер становится «социальным архитектором», координирующим интеллектуально-эмоциональную инфраструктуру компании.

Проблемные зоны и стратегии изменений в системе управления интеллектуальным капиталом

Современный этап трансформации экономической парадигмы связан с развитием цифровых и информационно-коммуникационных технологий, обусловивших качественные изменения как в структуре производства и бизнес-процессов, так и в системе деловых взаимодействий. Традиционные формы хозяйственно-экономической деятельности преобразовываются в цифровой формат. Рутинные процессы автоматизируются, что влечет упрощение хозяйственной деятельности, с одной стороны, и концентрацию ресурсов на стратегических направлениях и перспективных аспектах деятельности. Цифровизация производственных и бизнес-процессов переводит деятельность наци практики в цифровой формат, а новые цифровые технологии, механизм блокчейна, Big Data, интернет вещей коренным образом видоизменили формат популярных платежных систем, способствовали распространению искусственного интеллекта на всех стадиях производственного процесса, резко снизили потребность в предложении рабочей силы, кардинально изменили содержание и структуру профессионального образования, науки, здравоохранения и культуры. Цифровая экономика по всем позициям теснила традиционные методы хозяйствования, и это необратимый процесс, который со временем будет только усложняться и нарастать [Швецов 2021].

Формирование и развитие цифровой экономики не только определило качественно новую роль знаний и информации, но и внесло знаковые коррективы в структуру интеллектуального капитала.

Во-первых, в настоящее время структура интеллектуального капитала дополняется такими видами капитала, как человеческий и структурный. Этот подход обоснован в работах Т. Стюарт [Stewart 1997], который по-новому определил данный феномен, рассматривая его как совокупность не только знаний, навыков и накопленного профессионального опыта, но и как расширенные за счет включения организационной структуры информационных сетей базы данных, патентов, имиджа, а также в исследованиях Л. Эдвинсона и М. Мелоуна, предложивших структуру интеллек-

туального капитала, в которую вошли человеческий и структурный капиталы [Эдвинсон, Медоун 2012]. При этом, согласно Л. Эдвинсону и М. Мелоуну, человеческий капитал рассматривается как совокупный актив хозяйствующего субъекта, в состав которого входят знания, навыки, способности к инновациям, приверженность работников к ценностям и нормам компании (отрасли, региона и т. п.), а структурный актив дифференцируется на потребительский (взаимодействия со стейкхолдерами) и организационный (совокупность инновационного капитала и капитала знаний). На практике это привело к процедурам оценки конкурентности компаний по удельному весу инновационных продуктов/услуг по принятой градации новизны [Орлова и др. 2018], а также к практикам оценки интеллектуального капитала в контексте оценочной стоимости компании. Данные подходы и практики расширили понимание сущности интеллектуального капитала и его роли в процессах инновационных модернизаций.

Во-вторых, процессы цифровой трансформации производственных и бизнес-практик, актуализированные внедрением цифровых технологий, технологий искусственного интеллекта, сквозных технологий и иных наукоемких решений обусловило появление нового компонента интеллектуального капитала – цифрового капитала. В настоящее время под цифровым капиталом понимается совокупность трех базовых комплексов: 1) цифровых ресурсов/знаний, обеспечивающих процессы сбора, хранения, обработки и анализа информации; 2) баз данных и иных информационных ресурсов и 3) цифровых компетенций, навыков и способностей использовать навыки и компетенции для эффективной деятельности в цифровой среде. При этом, цифровой капитал рассматривается не только с позиций возможностей для инновационных модернизаций и цифрового прорыва, но и интерпретируется как индикатор, позволяющий оценить такие социально-экономические проблемы как цифровое неравенство, цифровой разрыв, цифровая исключенность, обеспечение доступа к цифровой инфраструктуре (1-й уровень цифрового неравенства), к цифровому образованию (2-й уровень цифрового неравенства) и к цифровым преимуществам (3-й уровень цифрового неравенства). На степень цифровой включенности как главного условия развития цифровой экономики, инновационных модернизаций бизнес-моделей и роста цифровой культуры населения обращают внимание С. Парк в монографии «Цифровой капитал» [Park 2017], М. Рагнетта в работе «Цифровой капита: взгляд Бурдые на цифровой разрыв» [Ragnedda, Ruiu 2020] и др.

В-третьих, развитие цифровой экономики актуализировало процессы формирования цифровых экосистем – инфраструктуры,

основанной на совокупности взаимосвязанных цифровых платформ, облачных технологий, приложений, устройств и данных, обеспечивающих единство функционирования и позволяющих комплексно решать многофункциональные задачи (аналитику данных, безопасность, информационный обмен и т. п.), принимать управленческие решения на основе аналитики данных и др. Функционал цифровых экосистем позволяет развивать сетевое производство и электронную коммерцию (например, Ozon, WB, Camino Network), осуществлять социальные и деловые взаимодействия (например, платформы Telegram и VK), интегрировать платформы различных компаний или направлений деятельности в единое целое (например, экосистема «Сбера», объединяющая более 20 различных компаний). В процессе взаимодействия участников цифровых экосистем формируется новый компонент интеллектуального капитала – сетевой капитал, позволяющий обеспечивать сетевую интеграцию коллективов, групп/сообществ, информации, знаний и технологий. Наиболее яркими примерами сетевого капитала можно назвать сетевое взаимодействие специалистов в социальных сетях и работу электронного правительства. Вместе с тем именно активизация в рамках функционирования сетевого капитала обозначила ряд проблем, который приобретает формат глобального, то есть проблемы кибербезопасности, сложности в оценке объемов и качества взаимодействий, невозможность контроля взаимодействий с внешней средой, проблема «невидимого правительства» и иные [Ефимочкина, Мамедов 2024].

В-четвертых, развитие наукоемких технологий, в частности искусственного интеллекта, можно позиционировать как начало нового этапа трансформации интеллектуального капитала. В настоящее время практика внедрения искусственного интеллекта показывает, что он является ресурсом, обладающим экономической ценностью. Внедрение искусственного интеллекта в практику деятельности хозяйствующих субъектов обеспечивает мобильную автоматизацию процессов создания продуктов/услуг и решение инновационных задач, оказывая влияние на ключевые компоненты интеллектуального капитала и специфику его ресурсов. Так, человеческий фактор как главный ресурс интеллектуального капитала смещается виртуальными помощниками, а знания и профессиональные компетенции как *hard skill* дополняются (а зачастую замещаются) *soft skill* – «мягкими» навыками, позволяющими осуществлять «цифровой функционал», обрабатывать и интерпретировать результаты использования искусственного интеллекта.

Заключение

Эволюционные изменения обусловили трансформацию традиционных форм капитала и выделили интеллектуальные ресурсы в отдельный самостоятельный вид капитала – интеллектуальный капитал. Концептуализация интеллектуального капитала в системе научных знаний осуществлялась в рамках трех направлений – экономического, определяющего интеллектуальный капитал как автономный ресурс, способный формировать значительно больше прибавочной стоимости, чем обычные формы капитала, когнитивно-институционального, обуславливающего формирование принципиально новых направлений в менеджменте (технократизм, менеджерализм, партисипативное управление) и социально-психологического, инициировавшие формирование интеллектуального менеджмента. Можно говорить о том, что эпистемологические предпосылки формирования теории интеллектуального капитала появляются на стыке экономической теории капитала, школ научного менеджмента и неклассических подходов к теории управления и дефиниции данного феномена варьировались от понимания его концептуальной сущности как некоей «полезности талантов», которая имеет определенную стоимость (А. Смит), и нивелируемая в знания, выступает «двигателем производства» (А. Маршалл) до капитала, создаваемого в процессе интеллектуальной деятельности (экономическая теория капитала) и системы организационных знаниевых ресурсов, основанных на синтезе и воспроизводстве формализованного и неформализованного знания (И. Нонака и Х. Такеучи).

Многовариативность понимания сущности интеллектуального капитала обусловила объективный факт – в настоящее время, несмотря на довольно обширный круг теорий и концепций, нет единого определения понятия «интеллектуальный капитал», а в структуре интеллектуального капитала отсутствует единый подход. При этом можно выделить структурные модели, выступающие базовыми для характеристики интеллектуального капитала – модели Э. Брукинга и Л. Эдвинссона.

Современный этап инновационного развития внес знаковые коррективы в структуру интеллектуального капитала, который дополнился такими компонентами, как сетевой и цифровой капиталы и предопределил появление нового, связанного с развитием искусственного интеллекта. Это позволяет говорить о формировании условно гибридной модели интеллектуального капитала, современные практики функционирования которого показывают достаточно большой объем проблем, возникающих в процессе

оценки, анализа и, соответственно, управления интеллектуальным капиталом. Особенно остро необходимость решения проблем стоит перед ключевым звеном цифровой экономики – организациями и компаниями, конкурентоспособность которых напрямую зависит от объемов и качества интеллектуального капитала, независимо от специфики и масштабов их деятельности. Следует подчеркнуть, что проблемы использования интеллектуального капитала являются логическим и объективным результатом глобального парадигмального сдвига, формированием качественно нового формата экономики и, соответственно, актуализируют необходимость пристального изучения. Для этого необходимо сделать акцент на следующих ключевых моментах. Во-первых, исследование интеллектуального капитала предполагает синтез различных научных направлений, так как данный феномен является специфичным, неограниченным, восполняемым, не подвержен действию рыночных аксиом и, по сути, замкнут на способности личности как актора инновационных преобразований, активно участвующего в общественном воспроизводстве знаний. Во-вторых, интеллектуальный капитал, его источники и ресурсы выступают эндогенными факторами развития экономической системы, который, с одной стороны, динамичен по своей природе, а с другой стороны, контролируем и зависим от других компонентов экономической системы. В-третьих, интеллектуальный капитал выступает как структурная система и фундамент развития ключевых элементов цифровой экономики, определяющие уровень и качество цифровых трансформаций.

Литература

- Брукинг 2001 – *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
- Бобров 2017 – *Бобров Д.В.* Корпоративная социальная политика как фактор повышения эффективности воспроизводства человеческого потенциала: инновационные методы анализа и оценки // Теории и проблемы политических исследований. 2017. Т. 6. № 2А. С. 92–103.
- Бобров и др. 2020 – *Бобров Д.В., Шулуз А.А., Фарисов Ф.Ф.* О междисциплинарном функционально-динамическом подходе к анализу политической системы современного общества // Социология и право. 2020. № 2 (48). С. 83–89. DOI: 10.35854/2219-6242-2020-2-83-89. EDN ZIRWOM.
- Ефимочкина, Мамедов 2024 – *Ефимочкина Н.Б., Мамедов А.К.* Новые акторы социальной трансформации: коммуникативный диалог и асимметрия // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2024. Т. 13. № 6А. С. 104–116.

- Иноземцев 1998 – *Иноземцев В.Л.* За пределами экономического общества. М.: Academia-Наука. 640 с.
- Климов 2002 – *Климов С.М.* Интеллектуальные ресурсы общества. СПб.: СПбИВЭСЭП. 197 с.
- Мизес 2020 – *Мизес Л.* Социализм. Экономический и социологический анализ. М.: ИД «Социум», 2020. 598 с.
- Орлова и др. 2018 – *Орлова А.Ф., Сопилко Н.Ю., Кузнецов А.А.* Устойчивое развитие: эволюция подходов к оценке // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94). С. 156–159.
- Сопилко, Горбачева 2022 – *Сопилко Н.Ю., Горбачева В.В.* HR-аналитика в контексте повышения производительности труда на отраслевых предприятиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 4. С. 8–19. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Швецов 2021 – *Швецов Ю.* Теория цифровой экономики // Общество и экономика. 2021. № 7. С. 6–18.
- Шумпетер 2008 – *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2008. 864 с.
- Эдвинсон, Медоун 2012 – *Эдвинсон Л., Медоун М.* Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании. М.: Academia, 2012. 447 с.
- Park 2017 – *Park S.* Digital Capital. London: Palgrave Macmillan, 2017. 260 p.
- Ragnedda, Ruiu 2020 – *Ragnedda M., Ruiu M.-L.* Digital Capital: A Bourdieusian Perspective on the Digital Divide. M-L. Ruiu. Bingley: Emerald Publishing Limited 2020. 137 p.
- Stewart 1997 – *Stewart T.A.* Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations. London, 1997. 278 p.

References

- Bobrov, D.V. (2017), “Corporate social policy as the factor to increase the efficiency of human potential reproduction: innovative analysis methods and evaluation”, *Theories and Problems of Political Studies*, vol. 6, no. 2A, pp. 92–103.
- Bobrov, D.V., Shulus, A.A. and Farisov, F.F. (2020), “The interdisciplinary functional dynamic approach to the analysis of the political system of modern society”, *Sociology and Law*, no. 2 (48), pp. 83–89.
- Brooking, A. (2001), *Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии* [Intellectual capital. The key to success in the new millennium], Piter, St. Petersburg, Russia.
- Edvinsson, L. and Malone, M. (2012), *Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании* [Intellectual capital. Assessing the true value of a company], Academia, Moscow, Russia.
- Efimochkina, N.B., and Mammadov, A.K. (2024), “New actors of social transformation: communicative dialogue and asymmetry”, *Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being*, vol. 13, no. 6A, pp. 104–116.

- Inozemtsev, V.L. (1998), *Za predelami ehkonomicheskogo obshchestva* [Beyond the limits of economic society], Academia, Nauka, Moscow, Russia.
- Klimov, S.M. (2002), *Intellektual'nye resursy obshchestva* [Intellectual resources of society], SPbIVESEP, St. Petersburg, Russia.
- Mises, L. (2020), *Sotsializm. Ehkonomicheskii i sotsiologicheskii analiz* [Socialism. Economic and sociological analysis], Sotsium, Moscow, Russia
- Orlova, A.F., Sopilko, N.Yu. and Kuznetsov, A.A. (2018), “Sustainable development: evolution of assessment approach”, *Economics and Entrepreneurship*, no. 5 (94), pp. 156–159.
- Park, S. (2017), *Digital Capital*, Palgrave Macmillan, London, UK.
- Ragnedda, M. and Ruiu, M.-L. (2020), *Digital Capital: A Bourdieusian Perspective on the Digital Divide*, Emerald Publishing Limited, Bingley, UK.
- Schumpeter, J. (2008), *Teoriya ehkonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya* [Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy], Eksmo, Moscow, Russia.
- Shvetsov, Yu. (2021), “Theory of digital economy”, *Society and Economics*, no. 7, pp. 6–18.
- Sopilko, N.Yu. and Gorbacheva, V.V. (2022), “HR analytics in the context of increasing labor productivity at industry companies”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law”*, no. 4, pp. 8–19, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, London, UK.

Информация об авторе

Андрей Ю. Киселев, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; AndreiNKiselev@yandex.ru

Information about the author

Andrey N. Kiselev, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bldg. 6, bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; AndreiNKiselev@yandex.ru

Приоритеты национального развития

УДК 330

DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-63-78

Подходы к оценке инновационной деятельности интегрированных корпоративных структур в кооперационном аспекте

Евгений О. Павлов

*АО «Объединенная двигателестроительная корпорация»
Москва, Россия, eo.pavlov@ya.ru*

Аннотация. В статье рассматривается комплексный подход к оценке инновационной деятельности интегрированных корпоративных структур в кооперационном аспекте. Предложена методика, позволяющая объективно и комплексно оценить вклад внешних и внутренних кооперационных взаимодействий в результативность инновационных процессов. Разработан интегральный показатель, учитывающий ключевые аспекты кооперации, что открывает новые перспективы для разработки управленческих решений и стратегий инновационного роста. Результаты исследования могут быть использованы для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития интегрированных корпоративных структур в условиях быстрых технологических изменений и усиления глобальной конкуренции.

Ключевые слова: инновационная деятельность, эффективность, методика оценки, вертикальная интеграция, кооперация

Для цитирования: Павлов Е.О. Подходы к оценке инновационной деятельности интегрированных корпоративных структур в кооперационном аспекте // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 63–78. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-63-78

Approaches to assessing the innovative activity of integrated corporate structures in the cooperative aspect

Evgenii O. Pavlov

Joint-stock Company “United Engine Corporation”

Moscow, Russia, eo.pavlov@ya.ru

Abstract. This article proposes a comprehensive approach to assessing the innovation activity of integrated corporate structures within the context of cooperation. It introduces a methodology allowing for objective and holistic evaluation of both external and internal cooperative interactions in terms of their impact on innovation outcomes. An integral indicator has been developed, encompassing key dimensions of cooperation, thereby opening up new opportunities for informed managerial decisions and strategies aimed at enhancing innovation growth. The findings are applicable for improving competitiveness and sustainable development of integrated corporate entities amid rapid technological changes and intensifying global competition.

Keywords: innovation activity, effectiveness, assessment methodology, vertical integration, scientific and technical cooperation

For citation: Pavlov, E.O. (2025), “Approaches to assessing the innovative activity of integrated corporate structures in the cooperative aspect”, *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 63–78, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-63-78

Введение

В условиях современного мира инновационная деятельность приобретает определяющее значение для устойчивого роста и конкурентоспособности промышленных предприятий, функционирующих в условиях жесткой международной конкуренции и быстрых технологических перемен. Ведущую роль в процессе национального инновационного развития играют крупные интегрированные корпоративные структуры, занимающие доминирующее положение в ряде отраслей отечественной экономики. Тем не менее, их размеры и сложная внутренняя организация существенно осложняют процесс управления инновациями. Эффективное управление инновационной деятельностью требует комплексного подхода, учитывающего все этапы инновационного процесса – от возникновения инновационных идей до коммерческой реализации готового продукта. Центральным вопросом остается проблема качественной

оценки результатов работы с инновациями, особенно в вертикально-интегрированных структурах, где проектные инициативы зачастую требуют согласования не только между внутренними подразделениями, но и на разных уровнях иерархии [Шулус и др. 2020]. Особенно важным видится усиление роли кооперационных связей, которые усложняют процессы управления инновациями и увеличивают риск принятия ошибочных решений. Одной из главных трудностей является отсутствие общепринятых подходов к учету кооперационных связей между интегрированными структурами и внешними участниками инновационной экосистемы.

Цель исследования – изучить и систематизировать современные подходы к оценке результатов инновационной деятельности в интегрированных корпоративных структурах с особым вниманием к роли и значению кооперационных связей с внешними партнерами. Подобный способ призван обеспечить точную и надежную оценку вкладов внешних участников в общее дело инновационного развития, повысить обоснованность принимаемых управленческих решений и создать предпосылки для долгосрочного устойчивого роста и повышения конкурентоспособности российских промышленных корпораций. Тем самым исследование призвано способствовать укреплению технологического суверенитета и повышению независимости страны.

Теоретические аспекты интеграции корпоративных структур

В современной научной литературе неоднократно рассматривался вопрос создания интегрированных корпоративных структур. Ряд отечественных исследователей-экономистов [Стрижков 2013; Орлова 2010; Сафин, Шляпникова 2011] приводили свои точки зрения на данную дефиницию, основной подход к которой заключается в следующем: интегрированная корпоративная структура (ИКС) – это объединение хозяйствующих субъектов, оформленное с юридической точки зрения, которое характеризуется наличием выделенного управленческого (корпоративного) центра с высокой степенью интеграции ресурсов и наличием внутренних кооперационных связей в основных сферах деятельности для получения синергетического эффекта [Шулус, Павлов, Воробьев 2020]. Думается, данное определение в полной мере отражает сущность интегрированных корпоративных структур и может быть принято для дальнейшего использования в рамках настоящего исследования.

С точки зрения теории менеджмента и анализа систематизированного мирового опыта определено значительное количество причин, способствующих объединению предприятий – их интеграции. Одним из немаловажных факторов, побуждающих к такой форме взаимодействия, является стремление достичь синергетического эффекта от взаимовыгодного сотрудничества двух или более хозяйствующих структур, что в результате приводит к росту результатов их деятельности, существенно превышающих показатели до интеграции [Дудник, Дьяков 2024; Сопилко 2015].

При этом интеграция корпоративных структур осуществляется в двух ключевых форматах: горизонтальном (объединение близких по продуктовому профилю предприятий, хозяйствующих в рамках одной отрасли и выходящих на один и тот же рынок с однотипной либо похожей продукцией) и вертикальном (включает в себя участников последовательной технологической цепочки, охватывающей сегменты от добычи и переработки сырья до производства, продвижения и сервисного обслуживания конечного продукта).

Однако, несмотря на наличие в мировой практике положительного опыта функционирования интегрированных корпоративных структур в различных отраслях народного хозяйства, именно формат вертикальной интеграции сопровождается рядом организационно-экономических проблем, которые в свою очередь являются следствием создания нерациональных организационных структур, отсутствием системного подхода к распределению различных ресурсов и низким уровнем эффективности бизнес-процессов [Кислицын и др. 2017]. Как правило, при создании интегрированной структуры возникает необходимость построения «жестких» вертикальных связей на различных уровнях управления, а горизонтальное взаимодействие между предприятиями зачастую наладить еще более сложная задача, что в конечном счете влияет на реализацию стратегических целей объединения [Сидельников, Бром 2020].

Несмотря на возникающие трудности при интеграции хозяйствующих субъектов, в результате такой деятельности данные предприятия могут получить существенные преимущества за счет объединения своих усилий и ресурсов, направленных на решение общих ранее непреодолимых трудностей. Учитывая существующий в современной экономике уровень неопределенности, предприятия заинтересованы в осуществлении своей деятельности через различные формы долгосрочного сотрудничества (например, вертикальную интеграцию), а не краткосрочные отношения. По мнению автора и ряда ученых [Погодина, Удальцова 2020; Дудник, Дьяков 2024], синергетический эффект от интеграции позволит достичь

положительных эффектов в следующих ключевых направлениях: 1) инновационная деятельность – интеграция интеллектуальных ресурсов для совместного выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, направленных создание конкурентоспособной продукции; 2) маркетинг и продажи – совместные усилия направлены на продвижение единой товарной марки; 3) производство – предприятия кооперируются для создания единой производственной цепочки; 4) финансы – центры инвестиций и финансирования операционной деятельностью аккумулируют ресурсы для развития всей структуры; 5) социальная и экологическая сфера – реализация консолидированной программы социальной и экологической ответственности силами всех предприятия объединения.

Формирование кооперационных связей в интегрированных корпоративных структурах выступает эффективным механизмом интеграции ресурсов и компетенций, позволяя не только достигать значительных экономических успехов, но и создавать условия для интенсивного научно-технического развития. Данный вывод свидетельствует о необходимости учета кооперационных связей в рамках оценки результатов инновационной деятельности таких структур, особенно в их кооперационном аспекте.

Роль кооперационных связей в инновационной деятельности

Стоит отметить, что в последние годы значительно возрос интерес к кооперации в инновационной сфере, что обусловлено желанием объединить ресурсы и компетенции участников инновационных процессов [Бондаренко 2016]. Такая форма кооперации на различных ее уровнях позволяет за счет формальных и неформальных связей существенно сокращать транзакционные издержки и повышать свою конкурентоспособность. Одним из ключевых эффектов от данной формы взаимодействия становится не только снижение стоимости выполняемых работ и рост их качества, но и снижение степени влияния рисков при реализации инновационных проектов. Долгое время компании работали по модели «закрытых инноваций», где они должны были генерировать собственные идеи, на их основе создавать продукт и выходить с ним на рынок. Преимущественно крупные компании, имеющие значительные интеллектуальные и финансовые ресурсы, могли вести эффективную деятельность. Данный подход имел ряд существенных недостатков: с начала 2000-х гг. начала возрастать роль общественных институ-

тов, производящих знания, в частности высшие учебные заведения и исследовательские институты. При этом, можно выделить темпы роста появления новых направлений на стыке нескольких научных дисциплин (например, биотехнологии), что требует привлечения коллективов из разных областей знаний. Немаловажным видится переход к более гибкому формату производства, свойственному малому и среднему бизнесу. Приведенные выше тенденции способствовали развитию концепции по более «открытому» подходу к ведению инновационного бизнеса.

Сегодня значительная часть научно-технических достижений является результатом совместной деятельности большого числа участников инновационной экосистемы, а проблемы координации инновационной деятельности становятся одним из наиболее актуальных направлений развития экономической теории [Миндели, Васин 2006]. В такой ситуации источниками инноваций для ИКС могут выступать как внутренние – сектор генерации знаний (собственные научно-исследовательские подразделения, т. е. работники ИКС), так и внешние. К последним можно отнести научно-исследовательские институты и высшие учебные заведения, компании малого и среднего инновационного бизнеса, а также другие крупные организации (например, холдинги и государственные корпорации). Важность таких связей обусловлена необходимостью постоянного притока новых знаний, технологий и ресурсов, что позволяет ИКС успешно справляться с задачами научно-технического развития и удерживания лидирующих позиций на рынке.

Таким образом, внешние кооперационные связи становятся обязательным элементом стратегии инновационного развития интегрированных корпоративных структур, обеспечивая поступление новых знаний, ресурсную базу и благоприятные условия для успешной коммерциализации инновационных продуктов

Подходы к оценке инновационной деятельности ИКС с учетом кооперации

Проведенный анализ показал, что кооперационные связи в интегрированных корпоративных структурах играют ключевую роль в повышении эффективности инновационной деятельности. Учет таких связей в системе оценки результатов позволяет объективно оценивать динамику инновационного развития и выявлять неиспользованные потенциалы предприятия. Имея ясное представление о формах интеграции и особенностях кооперационных отношений, представляется своевременным обратиться к изуче-

нию подходов и методов оценки инновационной деятельности интегрированных корпоративных структур.

Ключевой задачей настоящей публикации является разработка и обоснование методики оценки инновационной деятельности ИКС, учитывающей влияние кооперационных связей в инновационной сфере. Предлагается подход, позволяющий проанализировать вклад внешних и внутренних кооперационных взаимодействий в результативность инновационных процессов, выявить и оценить воздействие этих связей на экономику предприятия, а также повысить точность оценки инновационных проектов и программ. Методика ориентирована на установление причинно-следственных связей между качеством кооперации и эффективностью инновационного развития, что открывает новые горизонты для разработки управленческих решений и стратегий инновационного роста. Полученные результаты помогут руководителям предприятий принимать обоснованные решения, позволяющие повысить конкурентоспособность и устойчивое развитие в условиях быстро меняющейся внешней среды.

В современной научной литературе насчитывается множество работ отечественных и зарубежных ученых. В исследовании [Гораева, Шамина 2015] предложенный подход включает концепцию мониторинга инновационного развития, оценку инновационного потенциала и результативности инновационной деятельности предприятия. В частности, определены ключевые показатели, такие как коэффициент прибыли от инновационной деятельности, коэффициент экспорта инновационной продукции и коэффициент результативности инвестиционной деятельности. В публикации [Нурилов 2011] представлена роль контроля (мониторинга) как необъемлемая часть системы управления в экономической системе. Работа [Огородникова 2006] демонстрирует механизм мониторинга развития производства, предусматривающий систему причинно-следственных связей, интегрированную в верхнеуровневую систему управления предприятиями. Данный подход позволяет обеспечить своевременный учет и контроль за основными факторами, оказывающими влияние на эффективность предприятия высокотехнологичной отрасли промышленности.

Начиная с 2011 г. Министерством экономического развития Российской Федерации внедрены методические рекомендации по разработке программ инновационного развития (ПИР) [Шамина 2011]. Требования к разработке таких документов распространяется на акционерные общества с государственным участием и государственные корпорации – интегрированные корпоративные структуры, а также федеральные государственные унитарные пред-

приятия. Одним из элементов ПИР является раздел с показателями эффективности (более 25 ед.), которые направлены на мониторинг реализации ПИР, но он не в полной мере позволяет оценить эффективность работы ИКС с внешним контуром, поскольку критерии преимущественно нацелены на анализ объемов финансирования инновационных проектов с привлечением соисполнителей.

Таким образом, можно сделать обоснованный вывод, что подходы к проведению оценки эффективности работы ИКС с инновациями в сфере межорганизационного взаимодействия, недостаточно изучены. В свете вышесказанного, предлагается сформировать авторский инструмент по проведению оценки инновационной деятельности интегрированной корпоративной структуры с акцентом на кооперационные связи.

Первым шагом при разработке вышеназванного инструмента необходимо сформулировать его цель, которая должна быть следующей: объективно и комплексно оценить эффективность кооперационных связей ИКС в сфере инновационной деятельности для обоснования управленческих решений и разработки оптимального плана действий по реализации программы инновационного развития.

Для достижения поставленной цели определены задачи:

- 1) определить перечень ключевых показателей оценки эффективности кооперационных связей ИКС в сфере инновационной деятельности и предложить методологию их расчета (настоящая публикация посвящена решению данной задачи);
- 2) собрать и проанализировать данные о кооперационных связях и их результатах;
- 3) провести оценку степени влияния кооперационных связей на результативность инновационной деятельности ИКС, установив причинно-следственные связи между уровнем кооперации и достигаемой результативностью инноваций;
- 4) подготовить рекомендации по оптимизации и повышению эффективности кооперационных связей, включая оптимизацию структуры взаимодействия, повышение прозрачности и надежности партнерских отношений;
- 5) сформировать пошаговый план действий по реализации инновационной стратегии с учетом оценки кооперационных связей, который должен стать неотъемлемой частью программы инновационного развития.

Для решения задачи № 1 необходимо придерживаться следующих принципов:

- принцип комплексности и объективности. Оценка должна учитывать весь жизненный цикл инновации, начиная от про-

- ведения исследований и разработки технологий и заканчивая организацией послепродажного обслуживания;
- принцип многокритериальности. Перечень критериев должен включать как финансовые показатели, так и нефинансовые;
 - принцип динамичности. Показатели должны предусматривать возможность отслеживания их изменения во времени, что позволит судить о положительном или отрицательном тренде в развитии кооперационных связей;
 - принцип интегральной оценки. Необходимо сформировать интегральный показатель, суммирующий ключевые показатели, что позволит комплексно оценить эффективность кооперационных связей и отклонения от планового уровня. Предлагаемый набор показателей и методология их расчета представлены в табл. 1.

Таблица 1

Показатели оценки инновационной деятельности
интегрированной корпоративной структуры
в кооперационном аспекте

Наименование показателя	Ед. изм.	Методология расчета
1. Объем привлеченных ресурсов на реализацию внешних инновационных проектов ($K_{к.р.}$)	млн руб.	$K_{в.р.} = \sum P_{вн}$ <p>где $P_{вн}$ – объем привлеченных средств для участника кооперации, направленный на реализацию инновационного проекта в интересах ИКС (к ним могут относиться гранты и субсидии государственных институтов развития, средства частных инвесторов и инвестиционных фондов).</p>
2. Количество действующих соглашений о сотрудничестве в инновационной сфере ($K_{з.с.}$)	ед.	$K_{з.с.} = K_{з.с.1} + K_{з.с.2} + K_{з.с.3} + K_{з.с.4}$ <p>где $K_{з.с.1}$ – количество действующих соглашений с научными организациями и институтами Российской академии наук, $K_{з.с.2}$ – количество соглашений с высшими учебными заведениями, $K_{з.с.3}$ – количество соглашений с компаниями малого и среднего бизнеса, $K_{з.с.4}$ – количество соглашений с крупными компаниями, в том числе с государственными корпорациями.</p>

Окончание табл. 1

Наименование показателя	Ед. изм.	Методология расчета
3. Количество внедренных результатов интеллектуальной деятельности, разработанных по кооперации ($K_{рид}$)	ед.	$K_{рид} = \sum V_{рид}$ <p>где $V_{рид}$ – число результатов интеллектуальной деятельности, разработанных по кооперации и внедренных в хозяйственную деятельность ИКС.</p>
4. Удельный вес совместно выпущенной инновационной продукции в общем объеме производства ($K_{п}$)	%	$K_{п} = \frac{V_{ип}}{V_{общ}} \times 100\%$ <p>где $V_{ип}$ – объем выпущенной инновационной продукции в создании и/или производстве которой участвует кооперация, $V_{общ}$ – общий объем продукции, выпущенной ИКС.</p>
5. Доля средств на исследования и разработки, выполняемые по кооперации ($K_{ир}$)	%	$K_{ир} = \frac{I_{к}}{I_{общ}} \times 100\%$ <p>где $I_{к}$ – объем финансирования исследований и разработок, направленный на инновационные проекты с кооперацией, $I_{общ}$ – общий объем финансирования исследований и разработок ИКС.</p>
6. Размер роялти, выплачиваемый участникам кооперации ($K_{р}$)	%	$K_{р} = \frac{Я_{к}}{Я_{общ}} \times 100\%$ <p>где $Я_{к}$ – сумма роялти, уплаченная участникам кооперации, $Я_{общ}$ – общая стоимость реализации инновационного проекта.</p>

Для удобства последующей оценки и сопоставления результатов расчетов предложенных показателей необходима их нормировка по единой шкале. С этой целью все показатели предварительно приведены к шкале от 1 до 10 баллов, где меньшие значения указывают на низкую эффективность соответствующего критерия, а большие – на высокую. В табл. 2 представлены правила нормирования каждого показателя, которые обеспечивают объективность и точность оценки.

Таблица 2

Нормирование показателей оценки инновационной деятельности ИКС

Наименование показателя	Нормирование по баллам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Объем привлеченных ресурсов на реализацию внешних инновационных проектов ($K_{в.р.}$), млн руб.	менее 1	от 1 до 5	от 5 до 50	от 50 до 100	от 100 до 300	от 300 до 500	от 500 до 1000	от 1000 до 1500	от 1500 до 3000	свыше 3000
2. Количество действующих приглашений о сотрудничестве в инновационной сфере ($K_{з.с.}$), ед.	менее 5	от 5 до 9	от 10 до 15	от 16 до 20	от 21 до 30	от 31 до 50	от 51 до 75	от 76 до 100	от 101 до 150	свыше 151
3. Количество внедренных результатов интеллектуальной деятельности, разработанных по кооперации ($K_{рид.}$), ед.	1 или менее	2	3	4	5	6	7	8	9	10 и более
4. Удельный вес совместно выпущенной инновационной продукции в общем объеме производства ($K_{п.}$), %	менее 5	от 6 до 10	от 11 до 15	от 16 до 20	от 21 до 25	от 26 до 30	от 31 до 35	от 36 до 40	от 41 до 45	свыше 46
5. Доля средств на исследования и разработки, выполняемые по кооперации ($K_{ип.}$), %	менее 3	от 4 до 7	от 8 до 12	от 13 до 17	от 18 до 22	от 23 до 25	от 26 до 28	от 29 до 31	от 32 до 35	свыше 36
6. Размер роялти, выплачиваемый участникам кооперации ($K_{р.}$), %	менее 1	от 2 до 3	от 4 до 7	от 8 до 10	от 11 до 13	от 14 до 17	от 18 до 20	от 21 до 22	от 23 до 25	свыше 25

В результате нормирования предложенных показателей инновационной деятельности ИКС сформирована удобная и объективная база для комплексной оценки эффективности кооперационных связей. Завершающим этапом является присвоение весовых коэффициентов каждому показателю, что позволит расставить акценты на наиболее значимых параметрах и окончательно сформировать синтетический показатель эффективности кооперационных связей. Предложения по весовым коэффициентам для каждого показателя представлены в табл. 3.

Таблица 3

Весовые коэффициенты показателей

Наименование показателя	Весовой коэффициент
1. Объем привлеченных ресурсов на реализацию внешних инновационных проектов ($K_{В.Р.}$)	0,25
2. Количество действующих соглашений о сотрудничестве в инновационной сфере ($K_{З.С.}$)	0,05
3. Количество внедренных результатов интеллектуальной деятельности, разработанных по кооперации ($K_{РИД}$)	0,15
4. Удельный вес совместно выпущенной инновационной продукции в общем объеме производства ($K_{П}$)	0,2
5. Доля средств на исследования и разработки, выполняемые по кооперации ($K_{ИР}$)	0,15
6. Размер роялти, выплачиваемый участникам кооперации ($K_{Р}$)	0,1

Завершив этап нормирования показателей и установив весовые коэффициенты, мы подошли к финальному этапу – формированию интегрального показателя эффективности кооперационных связей ИКС в сфере инновационной деятельности. Этот показатель представляет собой взвешенную сумму всех нормализованных показателей, отражая совокупную эффективность кооперации.

Формула интегрального показателя выглядит следующим образом:

$$\Pi_{и} = K_{В.Р.} \times B_1 + K_{З.С.} \times B_2 + K_{РИД} \times B_3 + K_{П} \times B_4 + K_{ИР} \times B_5 + K_{Р} \times B_6,$$

где $B_1, B_2, B_3, B_4, B_5, B_6$ – весовые коэффициенты, сумма которых равна 1.

Полученный интегральный показатель позволяет объективно оценить эффективность кооперационных связей и выявить основные направления повышения их результативности. Дальнейшие шаги включают интерпретацию полученного значения и выработку управленческих решений, направленных на улучшение инновационной деятельности ИКС, что соответствует задачам № 2... 5.

Заключение

Настоящее исследование проведено с целью разработки комплексного подхода к оценке инновационной деятельности интегрированных корпоративных структур в кооперационном аспекте. Установлено, что кооперационные связи играют ключевую роль в повышении эффективности инновационной деятельности ИКС, являясь катализатором инновационного развития и источником синергетического эффекта. Исследован широкий спектр подходов к оценке результативности инновационной деятельности в интегрированных структурах. Предложена авторская методология, позволяющая объективно и комплексно оценить вклад внешних и внутренних кооперационных взаимодействий в результативность инновационных процессов. Инструмент ориентирован на установление причинно-следственных связей между качеством кооперации и эффективностью инновационного развития. Введены шесть ключевых показателей, прошедших нормировку, позволившую устранить разрыв между различными единицами измерения и создать удобные условия для формирования интегрального показателя. Разработан алгоритм расчета интегрального показателя, который представляет собой взвешенную сумму нормализованных показателей, объективно оценивающих эффективность кооперационных связей.

В перспективе применение предложенной методологии позволит руководителям предприятий и представителям государственной власти объективно оценивать вклад кооперационных связей в инновационную деятельность и вырабатывать обоснованные управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности и устойчивого развития интегрированных корпоративных структур в условиях глобальных вызовов и быстрой смены технологий.

Таким образом, исследование способствует укреплению технологического суверенитета и инновационного потенциала России, обеспечивая целостность и надежность инструментов оценки инновационной деятельности.

Литература

- Бондаренко 2016 – *Бондаренко Н.Е.* Межфирменная кооперация как фактор инновационного развития // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2016. № 6. С. 31–40.
- Гораева, Шамина 2015 – *Гораева Т.Ю., Шамина Л.К.* Методика мониторинга и оценки инновационной деятельности предприятия // *π-Economy*. 2015. № 3 (221). С. 198–210.
- Дудник, Дьяков 2024 – *Дудник Д.В., Дьяков С.А.* Синергетический потенциал интегрированных корпоративных структур в условиях глобальных экономических вызовов // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 176–179.
- Кислицын и др. 2017 – *Кислицын Е.В., Панова М.В., Шишков Е.И.* Проблемы предприятий нефтегазового комплекса России: тенденции и пути решения // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2017. Т. 9. № 3.
- Миндели, Васин 2006 – *Миндели Л.Э., Васин В.А.* Интеграционные процессы – важнейшее направление развития инновационной сферы // *Инновации*. 2006. № 4 (91). С. 24–30
- Нурилов 2011 – *Нурилов И.М.* Основные подходы к формированию системы мониторинга предприятий высокотехнологичных отраслей // *Российское предпринимательство*. 2011. Т. 12. № 10. С. 39–44.
- Огородникова 2006 – *Огородникова Е.С.* Мониторинг развития высокотехнологичных производств: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2006. 26 с.
- Орлова 2010 – *Орлова Е.А.* Формирование вертикально-интегрированных образований в промышленности // *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «История. Политология. Экономика. Информатика»*. 2010. № 1 (72). С. 34–38.
- Погодина, Удальцова 2020 – *Погодина Т.В., Удальцова Н.Л.* Стратегии управления конкурентоспособностью промышленных компаний в нестабильных рыночных условиях // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. 2020. Т. 30. № 1. С. 41–50.
- Сафин, Шляпникова 2011 – *Сафин А.Т., Шляпникова Д.А.* Особенности комплексной оценки состояния и финансово-экономического потенциала российской промышленной вертикально-интегрированной корпоративной структуры // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. 2011. № 32 (247). С. 114–117.
- Сидельников, Бром 2020 – *Сидельников И.Д., Бром А.Е.* Определение времени восстановительного ремонта при организации возвратных потоков и рециклинга в машиностроении // *Наука и бизнес: пути развития*. 2020. № 4 (106). С. 47–50.
- Сопилко 2015 – *Сопилко Н.Ю.* Развитие производственных связей России в условиях региональной интеграции // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2015. № 2. С. 14–24.
- Стрижков 2013 – *Стрижков А.А.* Виды интегрированных промышленных структур // Вестник Самарского государственного университета. 2013. № 10 (111). С. 82–88.

- Шамина 2011 – Шамина Л.К. Система показателей оценки инновационного потенциала предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 1 (114). С. 128–132.
- Шулус и др. 2020 – Шулус А.А., Павлов Е.О., Белокурова Е.В. и др. К вопросу о формах интеграции корпоративных структур и малых инновационных предприятий // Экономика и предпринимательство. 2020. № 10 (123). С. 642–648.
- Шулус, Павлов, Воробьев 2020 – Шулус А.А., Павлов Е.О., Воробьев Д.Ю. Создание и функционирование интегрированных корпоративных структур в российской экономике: теоретические аспекты // Финансовая экономика. 2020. № 7. С. 197–202.

References

- Bondarenko, N.E. (2016), “Inter-firm cooperation as a factor of innovation development”, *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, no. 6, pp. 31–40.
- Dudnik, D.V. and Dyakov, S.A. (2024), “Synergistic potential of integrated corporate structures in the context of global economic challenges”, *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 5 (64).
- Gorayeva, T.Yu. and Shamina, L.K. (2015), “Monitoring and assessment technique of innovative activity of an enterprise”, *π-Economy*, no. 3 (221), pp. 198–210.
- Kislitsyn, E.V., Panova, M.V. and Shishkov, E.I. (2017), “Problems of oil and gas companies in Russia: trends and solutions”, *Internet-Journal Naukovedenie*, vol. 9, no. 3.
- Mindeli, L.E. and Vasin, V.A. (2006), “Integration processes – key direction for innovation sphere development”, *Innovations*, no. 4 (91), pp. 24–30.
- Nurilov, I.M. (2011), “Enterprises of the High-Tech Industries: Monitoring and Government Regulation”, *Russian Journal of Entrepreneurship*, vol. 12, no. 10, pp. 39–44.
- Ogorodnikova, E.S. (2006), *Monitoring of High Tech Production Development*. Abstract of Ph. D. dissertation, Yekaterinburg, Russia.
- Orlova, E.A. (2010), “Role of vertically integrated formations in industry development f Russian regions”, *Belgorod State University Scientific Bulletin, History. Political science. Economy. Informatics Series*, no. 1 (72), pp. 34–38.
- Pogodina, T.V. and Udaltzova, N.L. (2020), “Strategic management of competitiveness of industrial companies in unstable market conditions”, *Bulletin of Udmurt University. Economics and law*, vol. 30, no. 1, pp. 41–50.
- Safin, A.T. and Shlyapnikova, D.A. (2011), “Features of comprehensive assessment of the condition and financial-economic potential of Russian industrial vertically integrated corporate structure”, *Bulletin of Chelyabinsk State University. Economics*, no. 32 (247), pp. 114–117.
- Shamina, L.K. (2011), “Indicator system for assessing the innovation potential of an enterprise”, *Scientific and technical statements STU. Economics science*, no. 1 (114), pp. 128–132.

- Shulus, A.A., Pavlov, E.O. and Vorobyev, D.Yu. (2020), “Formation and functioning of integrated corporate structures in Russian economy: theoretical aspects”, *Financial Economy*, no. 7, pp. 197–202. EDN CUKAXK.
- Shulus, A.A., Pavlov, E.O., Belokurova, E.V. et al. (2020), “On the question of forms of integration of corporate structures and small innovative enterprises”, *Economy and Entrepreneurship*, no. 10 (123), pp. 642–648.
- Sidelnikov, I.D. and Brom, A.E. (2020), “Determining the time of repair in the organization of return flows and recycling in mechanical engineering”, *Science and Business: Development Ways*, no. 4 (106), pp. 47–50.
- Sopilko, N.Yu. (2015), “Russian production ties development in conditions of regional integration”, *RUDN Journal of Economics*, no. 2, pp. 14–24.
- Strizhkov, A.A. (2013), “Types of integrated industrial structures”, *Vestnik of Samara State University*, no. 10 (111), pp. 82–88.

Информация об авторе

Евгений О. Павлов, АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» Москва, Россия; 105118, Россия, Москва, пр. Буденного, д. 16; eo.pavlov@ya.ru

Information about author

Evgenii O. Pavlov, Joint-stock Company “United Engine Corporation”, Moscow, Russia; bld. 16, Budyonny Avenue, Moscow Russia, 105118; eo.pavlov@ya.ru

УДК 339.9

DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-79-97

Критерии и показатели оценки результативности внедрения комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций

Дарья И. Кольцова

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, [www.koltsova.dasha@gmail.com](mailto:koltsova.dasha@gmail.com)*

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы оценки результативности внедрения комьюнити-менеджмента в международный бизнес российских организаций. Проведен теоретико-прикладной анализ современной литературы и практического опыта российских компаний, внедряющих комьюнити-менеджмент в международной деятельности. Дано авторское разграничение понятий критерий, показатель и инструмент оценки в контексте управления сообществами. Предложены ключевые критерии успешности, соответствующие им показатели и применяемые инструменты измерения. Представлена схема классификации этих элементов и обоснованы различия между ними. В заключение сформулированы рекомендации по оценке результативности сообществ в международной практике и подчеркнута роль комьюнити-менеджмента в повышении лояльности и конкурентоспособности компаний на глобальном уровне.

Ключевые слова: комьюнити-менеджмент, международный бизнес, результативность, критерии, показатели, лояльность, вовлеченность, KPI

Для цитирования: Кольцова Д.И. Критерии и показатели оценки результативности внедрения комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 79–97. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-79-97

Criteria and indicators for assessing the performance of community management implementation in the international business of Russian organizations

Dar'ya I. Kol'tsova

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

Abstract. The article considers the theoretical foundations for assessing the performance of community management implementation in the interna-

© Кольцова Д.И., 2025

tional business of Russian organizations. It carries out a theoretical and applied analysis of contemporary literature and the practical experience of Russian companies implementing community management in international activities. The author provides her distinction between the notions of criterion, indicator, and assessment tool in the context of community management. Key success criteria, corresponding indicators, and applied measurement tools are proposed. A classification scheme of those elements is presented, and the differences between them are substantiated. In conclusion, recommendations for evaluating the performance of communities in international practice are formulated, and the role of community management in enhancing companies' loyalty and competitiveness at the global level is emphasized.

Keywords: community management, international business, performance, criteria, indicators, loyalty, engagement, KPI

For citation: Kol'tsova, D.I. (2025), "Criteria and indicators for assessing the performance of community management implementation in the international business of russian organizations", *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 79–97, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-79-97

Введение

Бурное развитие цифровых коммуникаций и социальных платформ обусловило рост значения комьюнити-менеджмента – управления сообществами вокруг брендов и организаций. В такой среде бизнес стремится выстроить лояльные цифровые сообщества клиентов и партнеров, чтобы укрепить приверженность бренду и получать обратную связь. Комьюнити-менеджмент превратился в эффективный инструмент для масштабирования компании, привлечения внимания аудитории и повышения ее лояльности к бренду. Особенно актуально это для российских организаций, выходящих на международный рынок, где требуется выстраивать взаимоотношения с глобальным сообществом потребителей в условиях высокой конкуренции и культурного разнообразия. Однако, несмотря на возросшую роль сообществ, практика комьюнити-менеджмента в России все еще находится на этапе формирования. Возникает потребность в четких критериях и показателях оценки успешности работы с сообществами, понятных как отечественным, так и зарубежным стейкхолдерам. Многие отечественные компании лишь недавно начали системно работать с клиентскими сообществами и их руководство не всегда обладает достаточным пониманием ценности комьюнити-инициатив.

Объект исследования – российские организации, осуществляющие деятельность на международных рынках. Предмет – оценка результативности внедрения комьюнити-менеджмента в международной среде. Цель исследования – разработать авторскую классификацию и раскрыть различия между критериями, показателями и инструментами оценки, применяемыми в международной практике комьюнити-менеджмента, адаптировав ее для использования российскими компаниями. Для достижения цели в статье решаются следующие задачи: (1) изучить теоретические подходы к управлению сообществами и оценке их результативности; (2) определить ключевые критерии и показатели результативности комьюнити-менеджмента на основе мировой практики; (3) проанализировать инструментарий, используемый для измерения успеха сообществ; (4) предложить классификацию «критерии – показатели – инструменты» и продемонстрировать ее применение на примерах российских компаний различных отраслей.

Методология исследования основывается на сравнительном анализе российских и зарубежных научных источников (2020–2025 гг.), а также кейс-исследовании практических примеров. Используются методы анализа и синтеза, классификации, обобщения лучших практик, а также элементы контент-анализа (для изучения метрик сообществ). Теоретическую базу составляют работы в области брендинга и управления сообществами, в том числе труды по оценке эффективности маркетинговых коммуникаций. Практическая значимость исследования заключается в систематизации знаний о том, как можно измерять успех сообщества и какими инструментами пользоваться – что особенно важно для обоснования инвестиций в комьюнити-инициативы на международном уровне.

В российской научной литературе последних лет комьюнити-менеджмент позиционируется как востребованный инструмент повышения лояльности клиентов и укрепления позиций компании. Отмечается, что в современных условиях появляется «новая категория “комьюнити-менеджмент”» для целенаправленной работы с человеческим капиталом и выстраивания прочных взаимоотношений организации с аудиторией [Иванова 2022]. Ряд исследований напрямую связывает внедрение комьюнити-менеджмента с формированием лояльной клиентской аудитории и ростом приверженности бренду [Мугаева 2021; Селезнева 2021; Андриянова, Кручинина 2020].

И.В. Трифанов в научной статье «Комьюнити-менеджмент как уникальное конкурентное преимущество компании» рассматривает комьюнити менеджмент как современный управленческий инстру-

мент, способный не только повышать качество бизнес-процессов, но и давать компании конкурентное преимущество. Автор предлагает проектный подход к внедрению принципов комьюнити-менеджмента в практику организаций. В качестве вывода показывается, что эффективное применение комьюнити-менеджмента приводит к укреплению позиций компании на рынке, организационному развитию (реорганизации) и накоплению знаний и нематериальных активов фирмы [Трифанов 2022].

И.И. Малинин, Д.А. Барташевич в работе «Управление сообществами в эпоху соцсетей: актуальные принципы объединения и развития комьюнити» анализируют комьюнити-менеджмент как маркетинговый инструмент, который приобрел новую востребованность после трансформации рекламного рынка в цифровую эпоху. В статье выделены ключевые принципы создания и развития сообществ вокруг бренда, особенно в социальных сетях, и акцентируется внимание на метриках эффективности. Показано, что активное сообщество клиентов позволяет бизнесу поддерживать постоянный контакт с аудиторией и решать важные бизнес-задачи – повышать пожизненную ценность клиента (LTV), его лояльность, расширять органический охват и стимулировать «сарафанное радио» через адвокатов бренда и амбассадоров. Авторы приходят к выводу, что грамотный комьюнити-менеджмент способствует росту международной конкурентоспособности компании за счет усиления вовлеченности и доверия клиентов. Теоретический акцент делается на том, что микро- и макросообщества становятся носителями не только потребительских практик, но и ценностных ориентиров, формируя эмоциональную привязанность аудитории к бренду. В работе обоснована необходимость активного управления цифровыми сообществами в условиях изменившегося медиаландшафта и усиленной конкуренции [Малинин, Барташевич 2024].

А.В. Прохоров, С.А. Попов в статье «Комьюнити-маркетинг в индустрии спорта (на примере бегового движения)» рассматривают эффективность комьюнити-маркетинга на фоне снижения отдачи от традиционных маркетинговых подходов в спортивной индустрии. Авторы исследуют современное понимание спортивного маркетинга и отмечают, что усиление конкуренции делает актуальным поиск новых инструментов продвижения спортивных брендов. Предлагается использовать комьюнити-маркетинг как такой инструмент: анализируются современные тренды формирования сообществ поклонников, формулируются цели и условия успешного существования бренд-сообществ. На основе практических кейсов (в частности, разобран опыт бренда Adidas) показано,

как сообщества болельщиков и клиентов усиливают продвижение и ценность спортивного бренда [Прохоров, Попов 2023].

Для более глубокого понимания темы обратимся к современным исследованиям российских авторов, которые в последние годы внесли значимый вклад в развитие теоретических подходов к управлению сообществами и оценке их результативности. Так, А.Г. Донской в соавторстве с С.А. Ларюшкиным (2024) предложили методику оценки эффективности профессиональных сетевых сообществ педагогов, основанную на структурно-генетическом, системном и коэволюционном подходах. Теоретическая основа их работы заключается в рассмотрении сообщества как сложной самоорганизующейся системы, где эффективность проявляется через качество внутренних связей, уровень кооперации и способность к адаптации. Исследование позволило выделить и систематизировать ключевые параметры деятельности сообществ, а также представить практический инструмент для мониторинга и принятия управленческих решений [Донской, Ларюшкин 2024].

В развитие этой линии рассуждений Н. Бондарчук и В. Спильниченко (2025) предлагают включить в концепцию управления развитием инновационных способностей фирмы оценку влияния сообществ на внедрение новшеств [Бондарчук, Спильниченко 2025]. Такой подход расширяет представления о роли сообществ, подчеркивая их значение не только в образовательной и профессиональной среде, но и в инновационной деятельности компаний.

Таким образом, российские исследователи не только предлагают практические модели оценки, но и развивают теоретическую базу, связывая комьюнити-менеджмент с системным, социологическим и маркетинговым подходами. Это позволяет осмыслить его как многоуровневый феномен – одновременно инструмент управления, форму социальной организации и стратегический ресурс международного бизнеса.

Комьюнити-менеджмент – это сфера менеджмента, ориентированная на формирование и развитие активных сообществ вокруг организации, продукта или бренда. В западной практике комьюнити-менеджмент трактуется как система управления публичными ресурсами (материальными и нематериальными) с акцентом на достижение измеримых результатов. В российской практике упор традиционно делается на процесс вовлечения – т. е. на организацию коммуникаций с большой группой людей, объединённых общей идеей или интересом. Хотя единое определение пока не устоялось, обобщая подходы можно сказать: комьюнити-менеджмент – это целенаправленное выстраивание взаимодействия с группой людей, связанных между собой и с брендом общими ценностями и целями.

Важно отличать сообщество от простой аудитории: как отмечает Ф. Скуратов, основатель Ассоциации комьюнити-менеджеров РФ,

...обычная группа в соцсети – еще не сообщество... Сообщество характеризуется плотной сеткой связей между участниками; если же люди просто подписаны на страницу и не связаны друг с другом, то это лишь аудитория¹.

Таким образом, ключевой характеристикой сообщества является горизонтальная связность и активное взаимодействие между его членами, а не только их связь с брендом.

В международном бизнесе активные бренд-сообщества стали важнейшим фактором успеха. Согласно исследованию McKinsey (2022)², маркетинг 2020-х гг. строится вокруг сообществ: наиболее динамично растущие бренды ориентируются на вовлечение потребителей в их собственные социальные группы и поощрение участия в жизни бренда. Такой подход обеспечивает более глубокую эмоциональную связь и лояльность. Для компаний, вышедших из России на зарубежные рынки, применение лучших практик комьюнити менеджмента позволяет конкурировать глобально за внимание клиентов. Это подтверждается, например, данными The Community Roundtable³: по итогам 2022 г. комьюнити-подходы стали «новой нормой» и признаны наиболее эффективным способом глобального взаимодействия и сотрудничества с аудиторией. Руководство компаний все чаще поддерживает инициативы, ведомые сообществами, и требует от комьюнити-команд понятной отчетности по ключевым метрикам, влияющим на бизнес. Соответственно, встает вопрос об измерении вклада сообществ в результаты организации.

Результативность в контексте управления сообществами трактуется как степень достижения целей, ради которых это сообщество создавалось и развивается. В научной литературе результативность традиционно понимается как соответствие факти-

¹ Что такое комьюнити-менеджмент: интервью с Федором Скуратовым // VK Video. URL: https://vk.com/video-123323814_456239105 (дата обращения 10 сентября 2025).

² *McKinsey & Company*. Ahuja K., Hampshire F., Harper A. et al. A better way to build a brand: The community flywheel. McKinsey Article, 28 Sept. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-better-way-to-build-a-brand-the-community-flywheel> (дата обращения 24 августа 2025).

³ *The Community Roundtable*. State of Community Management 2022. Industry Research Report. Boston, 2022.

ческих результатов поставленным задачам и ожиданиям. В случае комьюнити-менеджмента это означает не только количественный рост участников или объем активности, но и качественные изменения – формирование доверия, повышение лояльности, усиление вовлечённости и готовности к совместному созданию ценности.

Исследователи отмечают, что результативность сообществ должна оцениваться в многоуровневом измерении. На операционном уровне она проявляется через метрики активности (MAU, ER, частота взаимодействий). На маркетинговом уровне – через показатели лояльности и приверженности бренду (NPS, повторные покупки, рекомендации). На стратегическом уровне – через бизнес-результаты: снижение затрат на поддержку, рост выручки, повышение конкурентоспособности на международном рынке. Таким образом, результативность сообщества нельзя свести к одной метрике: она представляет собой комплексную категорию, отражающую и внутренние процессы взаимодействия участников, и вклад сообщества в достижение корпоративных целей компании. В качестве инструмента интегральной оценки развивается практика использования индексов, которые агрегируют отдельные показатели в сводные значения (например, индекс вовлеченности, индекс лояльности, индекс стратегического вклада). Такой подход позволяет учитывать разноуровневые эффекты и облегчает сравнение динамики результативности сообщества во времени и между различными компаниями. Индексный подход также способствует унификации методик оценки, что повышает сопоставимость результатов исследований.

Таким образом, результативность комьюнити-менеджмента проявляется в разных плоскостях – маркетинговой, коммуникационной, финансово-экономической. С одной стороны, активное сообщество снижает издержки на традиционный маркетинг и рекламу, поскольку сами участники распространяют информацию о бренде и привлекают новых клиентов органично. С другой – сообщество повышает удержание клиентов и их пожизненную ценность: лояльные члены сообщества совершают повторные покупки на 67% чаще и тратят больше, чем новые клиенты⁴. Кроме того, оно служит площадкой для прямого клиентского сервиса

⁴ StatSocial (2023). Loyal customers spend 67% more than new ones. StatSocial Blog. URL: <https://bia.com/press-releases/small-business-owners-shift-investment-from-customer-acquisition-to-customer-engagement-new-report-by-manta-and-biakelsey/#:~:text=developing%20as%2061%20percent%20of,business%20success%20than%20new%20customers> (дата обращения 9 сентября 2025).

и совместного решения проблем, что повышает удовлетворенность и укрепляет репутацию компании. В новых цифровых реалиях сами клиенты все чаще становятся соучастниками создания ценности – участвуют в разработке продуктов, тестировании, генерировании контента. Например, в секторе Web3 развитие продукта зачастую определяется сообществом пользователей, которые находят баги, предлагают улучшения и получают вознаграждение за вклад. Таким образом, правильно выстроенное международное сообщество превращается в конкурентное преимущество компании.

Однако для обоснования инвестиций в комьюнити-менеджмент на уровне топ-менеджмента необходимо представлять четкую систему оценки эффективности. Международная практика выработала ряд критериев и KPI, позволяющих количественно и качественно измерять успех сообществ. Далее рассматриваются понятия критериев, показателей и инструментов оценки, проведено их разграничение и предложена классификация, полезная для менеджеров, работающих с глобальными сообществами.

Для систематичной оценки результатов работы с сообществом важно различать три взаимосвязанных элемента: критерии, показатели и инструменты оценки. В научной литературе подчеркивается, что критерий выполняет методологическую функцию по отношению к показателю. Критерии представляют собой основные аспекты успешности, ключевые факторы, по которым судят об эффективности. Показатели (метрики) – это количественные или качественные индикаторы, выражающие степень достижения каждого критерия (то есть как измеряется в числах или иных измеримых единицах). Инструменты оценки – это конкретные методы и системы, с помощью которых собираются данные и вычисляются показатели (т. е. чем измеряется – от аналитических платформ до опросников). Таким образом, критерий определяет, что мы оцениваем, показатель – как измеряется успешность в этих терминах, а инструмент – чем именно измеряем (технология или процедура сбора данных). Ниже приводится авторская схема, дифференцирующая эти понятия, с примерами для практики комьюнити-менеджмента (табл. 1).

Каждому критерию соответствуют один или несколько конкретных показателей. Инструменты оценки позволяют собирать данные по показателям и служат практическим средством измерения эффективности. Критерий «лояльность» может измеряться через индекс удовлетворенности, определяемый по результатам опросов и анализу пользовательского контента. В совокупности правильно подобранные критерии и показатели, подкрепленные надежными инструментами, дают целостную систему мониторинга успеха сообщества.

Таблица 1

Классификация критериев, показателей
и инструментов оценки результативности сообщества

Критерий (что оценивается)	Показатели (KPI, метрики)	Инструменты оценки (чем измеряются)
Вовлеченность сообщества (уровень активности и взаимодействия участников)	Доля активных участников (ежемесячно/ежедневно активных в % от общего числа). Количество пользовательских сообщений, комментариев, контента в единицу времени. Индекс вовлеченности аудитории.	Статистика платформы сообщества (форум, социальная сеть) и встроенные аналитические метрики. Системы аналитики социальных медиа для отслеживания активности на сайтах сообщества.
Рост и масштаб сообщества (охват аудитории)	Общее число участников сообщества (абсолютно и рост % в месяц / год). Приток новых участников за период/отток участников. Уровень удержания участников.	Счетчики подписчиков / участников на платформе сообщества – CRM- и BI-системы, фиксирующие данные о пользователях. Когортный анализ активности для оценки удержания.
Лояльность и удовлетворенность участников (бренду и сообществу)	Индекс удовлетворенности клиентов (доля удовлетворенных среди опрошенных, %). Индекс приверженности/рекомендаций. Доля позитивных отзывов и упоминаний бренда в сообществе (соотношение позитив/негатив). Доля UGC (контента, сгенерированного пользователями) > 75% от общего контента о бренде.	Опросы участников (регулярные анкеты и пр.). Мониторинг тональности упоминаний в соцсетях и на форумах; контент-анализ пользовательских постов.

Окончание табл. 1

Критерий (что оценивается)	Показатели (KPI, метрики)	Инструменты оценки (чем измеряются)
Бизнес-результаты (конверсия, коммерческий эффект)	Конверсия членов сообщества в целевые действия (покупки, сделки). Увеличение выручки, приходящей от вовлеченных в сообщество клиентов (в сравнении с невовлеченными). Экономия затрат за счет активности сообщества: напр., % обращений, решенных силами комьюнити. ROI сообщества – соотношение финансового эффекта (дополнительные продажи, экономия) к затратам на поддержание сообщества.	Веб-аналитика для отслеживания конверсии с платформ сообщества. Сквозная аналитика продаж, CRM для выделения клиентов – участников сообщества и анализа их LTV (lifetime value). Отчеты службы поддержки и сервис-деск (для расчета сэкономленного времени/денег благодаря активности пользователей). Финансовый анализ (расчет ROI, сравнение затрат и эффекта).

Правильное разграничение понятий «критерии – показатели – инструменты» важно для практики: смешение критериев и KPI приводит к путанице в целях, а игнорирование инструментов – к риску недостоверных данных. В международной практике для результативного комьюнити-менеджмента рекомендуется выстраивать критериально-метрическую базу оценки, охватывающую все релевантные аспекты функционирования сообщества. Иными словами, необходимо заранее определить, что считается успехом, как это будет измерено и чем именно будет измеряться. Четкая логика в такой системе обеспечивает сопоставимость результатов в динамике и облегчает принятие управленческих решений. Более того, структурированный подход к оценке позволяет интегрировать данные по сообществам в общую систему KPI компании и показать их вклад в стратегические цели бизнеса.

Ключевые критерии успешности комьюнити-менеджмента можно сгруппировать в пять блоков.

Первый блок – рост сообщества, отражающий количественное расширение аудитории и динамику ее прироста. Сюда относятся метрики прироста новых участников, географическая диверсификация и удержание существующих членов. Постоянный рост базы

показывает востребованность сообщества и его привлекательность для целевой аудитории.

Второй блок – вовлеченность и активность, характеризующие частоту и интенсивность взаимодействия участников, включая публикации, комментарии, реакции и участие в офлайн- и онлайн-мероприятиях и другие формы активности. Чем выше уровень вовлеченности, тем больше сообщество выполняет функцию живой коммуникационной площадки, а не пассивного канала информации.

Третий блок – лояльность и удовлетворенность участников, показывающие готовность оставаться в сообществе, рекомендовать его и выражать доверие к бренду. Здесь значимыми индикаторами выступают показатели NPS, повторные взаимодействия и участие в опросах удовлетворенности.

Четвертый блок – вклад участников, включающий создание пользовательского контента и поддержку других членов сообщества (peer-to-peer взаимодействие). Такой вклад особенно ценен, поскольку именно он формирует культуру взаимопомощи и усиливает саморазвивающийся характер экосистемы.

Пятый блок – бизнес-результаты сообщества, демонстрирующие экономический и стратегический эффект: рост выручки, сокращение затрат на поддержку, увеличение пожизненной ценности клиента, формирование партнёрств и достижение целей компании. Эти показатели позволяют оценить сообщество как полноценный инструмент корпоративной стратегии и подтвердить его значимость для международного развития бизнеса.

Чтобы продемонстрировать взаимосвязь между уровнями оценки результативности комьюнити-менеджмента, ниже представлена схема, в которой наглядно показано разграничение понятий «критерий», «показатель» и «инструмент». Она позволяет проследить логику, раскрывающую трехуровневую связь (рис. 1).

Также с развитием цифровых медиа сами метрики эволюционируют. Показатели «старой школы» – такие как простое количество подписчиков, число лайков или просмотров – постепенно утратили значение, поскольку не отражают глубину контакта аудитории с контентом. Им на смену пришли более объективные метрики вовлеченности: глубина просмотра (дочитываемость постов, досматриваемость видео), количество комментариев и репостов, длительность сессий и т. д. Например, вместо простого числа посетителей теперь важнее показатель глубины просмотра – сколько процентов аудитории полностью ознакомились с контентом, что свидетельствует о реальной вовлеченности и интересе. Также все больше внимания уделяется качеству вза-

имодействия: анализируются тональность и содержательность комментариев, наличие развивающихся дискуссий, превращение разовых акций в постоянное общение. Таким образом, система показателей должна регулярно пересматриваться с учетом новых трендов и целей сообщества.

КРИТЕРИИ (что оцениваем)

<p>— Рост сообщества</p> <p>↓</p> <p>Показатели: численность участников, прирост аудитории</p> <p>↓</p> <p>Инструменты: аналитика платформ (VK статистика)</p>
<p>— Вовлеченность и активность</p> <p>↓</p> <p>Показатели: ER, количество постов/комментариев, MAU/DAU</p> <p>↓</p> <p>Инструменты: встроенная статистика соцсетей, SMM-аналитика</p>
<p>— Лояльность и удовлетворенность</p> <p>↓</p> <p>Показатели: NPS, CSI, доля возвращающихся участников</p> <p>↓</p> <p>Инструменты: опросы, анкеты</p>
<p>— Вклад в контент (UGC)</p> <p>↓</p> <p>Показатели: доля пользовательского контента, % ответов p2p</p> <p>↓</p> <p>Инструменты: анализ постов, контент-аналитика</p>
<p>— Бизнес-результаты</p> <p>↓</p> <p>Показатели: конверсия в покупки, LTV, ROI сообщества</p> <p>↓</p> <p>Инструменты: Яндекс.Метрика⁵</p>

Рис. 1. Схема классификации критериев, показателей и инструментов оценки результативности комьюнити-менеджмента⁵

⁵ Яндекс.Метрика – сервис веб-аналитики для отслеживания поведения пользователей и анализа эффективности онлайн-ресурсов. URL: <https://metrika.yandex.com/promo/product>

⁶ Составлено автором.

Подобные тенденции подробно рассматривает В.Н. Филиппов, анализируя эволюцию критериев и метрик оценки эффективности коммуникационных стратегий бизнеса от «старой школы» КРІ, связанной с традиционными СМИ, к «новой школе», формирующейся в условиях цифровой эпохи и новых медиа. Он показывает, что классические методы (количественные показатели, рекламный эквивалент и др.) уже не отражают реальной результативности коммуникаций и требуют дополнения современными метриками – вовлеченностью, глубиной просмотра, динамикой лидов, индексамии удовлетворенности и др. [Филиппов 2021].

Для иллюстрации рассмотрим примеры российских организаций из разных отраслей, успешно применяющих комьюнити-менеджмент на международном уровне. Эти кейсы демонстрируют, какие критерии результативности выходят на первый план в разных бизнес-моделях, и какие метрики и инструменты оценки при этом используются.

1. ИТ-сфера (продукты для разработчиков) – компания JetBrains. Эта петербургская компания – разработчик популярных инструментов для программистов – изначально ориентировалась на глобальный рынок и выстроила вокруг своих клиентов сообщество разработчиков по всему миру. JetBrains целенаправленно поддерживает пользовательские группы и открытые сообщества: сегодня под ее эгидой действует более 700 пользовательских групп по всему миру. Критериями успеха для JetBrains служат охват и активность этих сообществ (количество групп, мероприятий, участников), а также степень проникновения их продуктов в профессиональное сообщество. Показатели фиксируются соответственно: число сертифицированных сообществ, количество участников программ поддержки (например, >1 100 000 студентов-пользователей по всему миру), вовлеченность сообщества. Инструментами оценки выступают как собственные данные (статистика регистраций в программах, активности на поддерживаемых форумах), так и внешние индикаторы – например, рейтинги удовлетворенности разработчиков, упоминания в соцсетях. Благодаря такому подходу компания сформировала лояльное глобальное комьюнити, что напрямую конвертируется в коммерческий успех: продукты компании становятся «стандартом де-факто» по рекомендациям самих разработчиков⁷.

⁷ JetBrains. Community Support Program. URL: <https://www.jetbrains.com/company/people/support/> (дата обращения 10 сентября 2025).

2. Кибербезопасность и софт для массового пользователя – компания «Лаборатория Касперского»⁸. Этот российский разработчик антивирусных решений с присутствием в ~200 странах делает ставку на сообщество как на часть клиентской поддержки и брендинга. Официальный Kaspersky Club – фан-клуб и форум – объединяет энтузиастов кибербезопасности и пользователей продуктов по всему миру. На форумных площадках разных языков пользователи помогают друг другу решать проблемы, обсуждают новости кибербезопасности. Масштаб сообщества впечатляет: например, только в русскоязычном клубе раздел помощи по персональным продуктам содержит свыше 93 тыс. сообщений, а раздел по удалению вирусов – более 110 тыс. сообщений от участников. Это свидетельствует о чрезвычайно высокой вовлеченности и активности.

Критерии результативности для компании – в первую очередь удовлетворенность и удержание клиентов через сообщество (клиентская лояльность), а также быстрота реакции на инциденты безопасности. Сообщество позволяет оперативно реагировать на вопросы и негатив: эксперты и волонтеры клуба часто первыми отвечают на обращения, что повышает индекс. Показатели успеха включают: время отклика на вопрос на форуме, процент проблем, решенных силами сообщества без эскалации в техподдержку, рост числа зарегистрированных участников из разных стран, охват клубных мероприятий (встречи, вебинары). Инструменты оценки – мониторинг форумной активности (системы форума фиксируют количество новых тем, ответов, процент ответов, отмеченных как решение и пр.), регулярные опросы участников о степени удовлетворенности поддержкой. Также ведется анализ тональности упоминаний бренда в сообществе и за его пределами: положительный фон и наличие «адвокатов бренда» в лице активистов клуба рассматриваются как важные критерии результативности комьюнити-менеджмента Касперского.

3. Индустрия видеоигр – компания Gaijin Entertainment, проект War Thunder⁹. Онлайн-игра War Thunder, разработанная в России, завоевала мировую популярность, и вокруг нее сформировалось большое международное сообщество игроков. По заявлениям компании, игра объединяет десятки миллионов игроков по всему

⁸ *Kaspersky Club* – официальный клуб пользователей «Лаборатории Касперского» // Официальный форум сообщества. URL: <https://forum.kasperskyclub.ru> (дата обращения 24 августа 2025).

⁹ *War Thunder* – официальный сайт проекта. Раздел «Сообщество» URL: <https://warthunder.ru/ru/community> (дата обращения 24 августа 2025).

миру в единое энергичное комьюнити, увлеченное военной историей и техникой. Сообщество имеет многоязычные форумы, официальные группы в соцсетях, Discord-сервер (>120 тыс. участников), а также внутриигровые механики для объединения игроков (кланы, мероприятия). Ключевые критерии результативности комьюнити для игрового проекта – это вовлеченность (время, проводимое в игре и на связанных ресурсах), социальное взаимодействие между игроками и контент, создаваемый фанатами (модификации, стримы, фан-арт). Инструментарий оценки включает как встроенную игровую аналитику (трекер социального поведения игроков), так и внешние средства: например, мониторинг сервера (число активных пользователей, популярность каналов), анализ трафика с пользовательских стримов, отслеживание упоминаний War Thunder в глобальном инфополе. Показательно, что успех комьюнити влияет на бизнес-модели игр напрямую: высокая вовлеченность и привязанность игроков приводит к большей монетизации (донаты, покупки премиум-аккаунтов), а также увеличивает «живучесть» проекта на рынке. Регулярный сбор метрик сообщества позволяет команде оперативно вводить и оценивать инициативы (новые игровые события, конкурсы для фанатов), поддерживая интерес миллионов пользователей.

4. Финансовые технологии и стартапы – банк «Сбер» (экосистема) и др. В банковском секторе классические продукты становятся цифровыми сервисами, и крупные игроки тоже обращаются к построению сообществ. Пример – программа Sber500: это акселератор стартапов от Сбера, который превратился в сообщество основателей технологических компаний и менторов. Участники Sber500 продолжают общаться между собой и с банком после выпуска из акселератора, образуя сеть на международном уровне (выпуски включали стартапы из разных стран). Критерии успеха такого сообщества – деловая активность и взаимопомощь (коллаборации) между участниками, а также имидж Сбера в глобальной инновационной среде. Показатели: число совместных проектов, запущенных выпускниками акселератора, количество участников, выходящих на международные рынки, удовлетворенность стартапов поддержкой Сбера. Инструменты оценки: периодический опрос участников о ценности комьюнити, отслеживание упоминаний Sber500 в медиа (как индикатора репутации программы), анализ бизнес-результатов стартапов-участников. Этот пример из финтеха показывает, что сообщество может приносить пользу не только в виде продаж, но и косвенно – через бренд как работодателя и инновационную экосистему.

Приведенные кейсы подтверждают, что при всех различиях отраслей, критерии и показатели результативности мероприятий

в области комьюнити-менеджмента универсальны. Российские компании, применяющие такие практики, уже сейчас демонстрируют метрики на уровне мировых стандартов. По мере того, как комьюнити-менеджмент становится «новой нормой» в глобальном бизнесе, умение правильно оценивать его результативность – необходимое условие для успешной экспансии на зарубежные рынки.

Заключение

В условиях цифровой экономики и глобальных рынков комьюнити-менеджмент выступает важнейшим фактором конкурентоспособности. Для российских организаций, выходящих на международную арену, построение вокруг бренда активного сообщества клиентов и партнеров позволяет укрепить лояльность, повысить узнаваемость и получать ценную обратную связь вне зависимости от географических границ. Однако управление сообществом требует инвестиций времени и ресурсов, а потому оценка результативности становится критичной. В ходе данного исследования были разграничены ключевые понятия оценки – критерии, показатели и инструменты – и разработана их классификация применительно к практике комьюнити-менеджмента. Критерии (качественные измерения успеха, такие как вовлеченность, лояльность, рост и пр.) формируют основу оценки; показатели (количественные метрики, КРІ) конкретизируют достижения по каждому критерию; инструменты оценки обеспечивают сбор и анализ данных, необходимых для мониторинга показателей. Правильное сочетание этих элементов образует систему, позволяющую менеджерам принимать обоснованные решения: например, где требуется усилить работу с аудиторией, окупаются ли вложения в сообщество, как соотносятся метрики сообщества с бизнес-результатами.

В международной практике выработаны стандарты и бенчмарки: например, высокоэффективное бренд-сообщество характеризуется более 75% пользовательского контента о бренде, конверсией >4% в продажи и уровнем вовлеченности аудитории выше среднего по отрасли. Российским компаниям, стремящимся соответствовать мировым трендам, важно перенимать эти ориентиры. Изучение кейсов (JetBrains, Kaspersky, War Thunder, Сбер) показало, что отечественные организации уже способны создавать сообщества глобального масштаба и достигать ощутимых эффектов – от снижения затрат на поддержку клиентов до роста выручки и улучшения продукта за счет инициатив пользователей. Комьюнити-менеджмент, будучи относительно новой сферой, продолжает развиваться: появляются

новые платформы и инструменты, усиливается роль автоматизации и анализа больших данных в оценке поведения сообществ.

Практические рекомендации, вытекающие из исследования, сводятся к следующему: при внедрении комьюнити-менеджмента на международном уровне компаниям следует четко определять критерии успеха сообщества в соответствии со стратегическими целями (маркетинг, клиентский сервис, инновации и т. д.). Под каждый критерий необходимо разрабатывать набор измеримых показателей (KPI) или разрабатывать интегральный индекс – они должны быть понятны и топ-менеджменту, и самим комьюнити-менеджерам. Далее важно наладить сбор данных: выбрать или разработать инструменты оценки, интегрированные в бизнес-процессы (например, связать метрики сообщества с CRM, финансовой системой для расчета ROI). Регулярный мониторинг и отчетность по показателям сообществ в формах, понятных руководству, позволяют руководителям высоко оценить вклад комьюнити-инициатив. Кроме того, измерение результативности должно быть динамичным: метрики пересматриваются по мере роста сообщества и изменения приоритетов (то, что актуально на этапе запуска – например, количество участников – уступает место более сложным показателям на этапе зрелости сообщества, таким как качество контента или бизнес-конверсия).

В заключение, результативность комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций можно определить как степень достижения поставленных целей сообщества, измеряемую через четко заданные критерии и соответствующие им показатели. Системная оценка позволяет рассматривать сообщество не как абстрактную «модную концепцию», а как реальный стратегический ресурс, влияющий на рост прибыли, развитие инноваций и повышение устойчивости бизнеса. Для российских компаний, интегрирующихся в глобальные экосистемы, овладение данным инструментарием становится необходимым условием, позволяющим превратить комьюнити-менеджмент в один из ключевых драйверов конкурентоспособности на мировой арене.

Литература

- Андриянова, Крючинина 2020 – *Андриянова М.В., Крючинина В.В.* Роль комьюнити-менеджмента в формировании лояльной клиентской аудитории // *Инновации и инвестиции.* 2020. № 6. С. 93–95.
- Бондарчук, Спильниченко 2025 – *Бондарчук Н.В., Спильниченко В.К.* Управление развитием инновационных способностей фирмы в условиях цифровизации // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право.* 2025. № 1. С. 33–48.

- Донской, Ларюшкин 2024 – Донской А.Г., Ларюшкин С.А. Методика оценки эффективности профессиональных сетевых сообществ педагогических работников // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 104–119.
- Иванова 2022 – Иванова О.А. Стратегия создания комьюнити-менеджмента // Кадровик. 2022. № 7. С. 52–57.
- Малинин, Барташевич 2024 – Малинин И.И., Барташевич Д.А. Управление сообществами в эпоху развития соцсетей: актуальные принципы объединения и развития комьюнити // Вопросы медиабизнеса. 2024. № 3 (2). С. 38–48.
- Мугаева 2021 – Мугаева Е.В. Интеграция комьюнити-менеджмента в бизнес // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1–2 (71). С. 11–13.
- Прохоров, Попов 2023 – Прохоров А.В., Попов С.А. Комьюнити-маркетинг в индустрии спорта (на примере бегового движения) // Неофилология. 2023. № 9 (1). С. 186–193.
- Селезнева 2021 – Селезнева А.В. Комьюнити-менеджмент. Формирование сообществ с учетом современных тенденций психологии участников сообществ в цифровом пространстве. Ключевые проблемы в увеличении лояльности к бренду // Молодой ученый. 2021. № 52 (394). С. 281–284.
- Трифонов 2022 – Трифонов И.В. Комьюнити-менеджмент как уникальное конкурентное преимущество компании // Инновационное развитие экономики. 2022. № 1–2 (67–68). С. 198–207.
- Филиппов 2021 – Филиппов В.Н. К дискуссии об эволюции критериев оценки эффективности коммуникационных стратегий бизнеса в условиях новой реальности // Российская школа связей с общественностью. 2021. № 1. С. 35–42.

References

- Andriyanova, M.V. and Kryuchinina, V.V. (2020), “The role of community management in forming a loyal client audience”, *Innovations and Investments*, no. 6, pp. 93–95.
- Bondarchuk, N.V. and Spilnichenko, V.K. (2025), “Managing the development of the company’s innovative abilities in the context of digitalization”, *RSUH/RGGU BULLETIN. Series Economics. Management. Law*, no. 1, pp. 33–48.
- Donskoy, A.G. and Laryushkin, S.A. (2024), “Methodology for assessing the effectiveness online professional teaching communities”, *Vocational Education and Labour Market*, vol. 12, no. 2, pp. 104–119.
- Filippov, V.N. (2021), “Concerning the discussion of the evolution of criteria for assessing the efficiency of business communication strategies in the conditions of new reality”, *Russian School of Public Relations*, no. 1, pp. 35–42.
- Ivanova, O.A. (2022), “Strategy for building community management”, *Kadrovik*, no. 7, pp. 52–57.
- Malinin, I.I. and Bartashevich, D.A. (2024), “Community management in the era of social network development: current principles of unification and development”, *Issues of Media Business*, no. 3 (2), pp. 38–48.

- Mugaeva, E.V. (2021), "Integration of community management into business", *Economy and Business: Theory and Practice*, no. 1–2 (71), pp. 11–13.
- Prokhorov, A.V. and Popov, S.A. (2023), "Community marketing in the sports industry (on the example of running)", *Neofilologiya*, no. 9 (1), pp. 186–193.
- Selezneva, A.V. (2021), "Community management. Formation of communities taking into account modern psychological trends of participants in the digital space. Key challenges in increasing brand loyalty", *Molodoy Uchenyi*, no. 52 (394), pp. 281–284.
- Trifonov, I.V. (2022), "Community management as a unique competitive advantage of the company", *Innovative Development of Economy*, no. 1–2 (67–68), pp. 198–207.

Информация об авторе

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

Information about the author

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

Управление развитием бизнеса

УДК 005.3:004.8

DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-98-110

Инновационные инструменты в системе управления современной компанией

Ольга Ю. Мясникова

Российский государственный гуманитарный университет

Москва, Россия, o_myasnikova@mail.ru

Владислав О. Нетягин

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Москва, Россия, oktob90@mail.ru

Аннотация. В современных условиях традиционные методы управления компанией уступают место интеллектуальным системам, в том числе с применением агентного искусственного интеллекта. В статье отмечается, что данная технология предлагает принципиально новый подход к автоматизации, анализу данных и принятию решений, обеспечивая высокую адаптивность, скорость и эффективность управления. Выделены основные сферы применения инновационного инструмента, а также причины роста популярности его использования на практике, в том числе в системе управления персоналом современных компаний. Проведен сравнительный анализ применения агентного ИИ и классических управленческих методик в системе управления персоналом, построена матрица по критериям затрат, скорости и качества принятия решений. В качестве основных преимуществ применения таких технологий выделены масштабируемость, минимизация человеческого фактора, работа в реальном времени. Инновационный подход к управлению персоналом с помощью автономных агентов становится уникальным инструментом для оптимизации HR-процессов на всех уровнях.

Ключевые слова: инновационный инструмент, агентный искусственный интеллект, система управления компанией, управление персоналом

Для цитирования: Мясникова О.Ю., Нетягин В.О. Анализ современных направлений развития финансовых рынков в условиях цифровой трансформации мировой экономики // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 98–110. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-98-110

© Мясникова О.Ю., Нетягин В.О., 2025

Analysis of modern trends of financial markets development in the context of the digital transformation of world economy

Olga Yu. Myasnikova

Russian State University for the Humanities

Moscow, Russia, o_myasnikova@mail.ru

Vladislav O. Netyagin

Moscow University for Industry and Finance "Synergy"

Moscow, Russia, oktob90@mail.ru

Abstract. In modern conditions, traditional methods of company management are giving way to intelligent systems, including those using agent-based artificial intelligence. The paper notes that the technology offers a fundamentally new approach to automation, data analysis and decision-making, ensuring high adaptability, speed and efficiency of management. The main areas of application of the innovative tool, as well as the reasons for the growing popularity of its use in practice, including in the personnel management system of modern companies, are highlighted. A comparative analysis of the use of agent-based AI and classical management techniques in the personnel management system is carried out, a matrix is built and it is based on the criteria of costs, speed and quality of decision-making.

As the main advantages of using such technologies the article highlights the scalability, minimization of the human factor, and real-time operation. An innovative approach to personnel management by means of autonomous agents is becoming a unique tool for optimizing HR processes at all levels.

Keywords: innovative tool, agent artificial intelligence, company management system, personnel management

For citation: Myasnikova, O.Yu. and Netyagin, V.O. (2025), "Innovative tools in the management system of a modern company", *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 98–110, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-98-110

Введение

В современных условиях цифровой трансформации традиционные методы управления компанией демонстрируют снижение эффективности в сравнении с инновационными интеллектуальными системами, в частности – с решениями на основе агентного искусственного интеллекта.

Следует отметить, что агентный искусственный интеллект, сохраняя общие характеристики, обладает уникальными характеристиками и представляет собой новый этап эволюции искусственного интеллекта [Адылова 2025]. Это такой вид ИИ, в котором автономные программные или роботизированные агенты взаимодействуют с окружающей средой и друг с другом для решения сложных задач. Его ключевая ценность состоит в его особенностях: в гибкости, адаптивности и децентрализации управления, что делает его незаменимым во многих сферах.

Обзор литературы

На сегодняшний день в научной литературе отсутствует единая дефиниция понятия «агентного искусственного интеллекта», и, в основном, авторы рассматривают его как автономную систему, способную самостоятельно принимать решения и выполнять задачи для достижения определенных целей. В работах С. Рассела и П. Норвига искусственный интеллект предлагается трактовать как науку об агентах, воспринимающих данные через сенсоры и выдающих выходные сигналы.

Также авторы описывают агентный искусственный интеллект как автономный программный или аппаратный объект, способный воспринимать окружающую среду, принимать решения и действовать для достижения целей [Asaad et al. 2021]. Его основными свойствами является автономность и способность действовать без постоянного контроля, возможность реактивно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, взаимодействие с другими агентами.

Например, в своих исследованиях М. Вулдридж и Н. Дженнинга фокусируются на многоагентных системах (Multi-Agent Systems, MAS), в которых агенты взаимодействуют друг с другом или даже конкурируют.

Канадский и французский ученые (Ян ЛеКун, Йошуа Бенжио) внесли значительный вклад в расширение понятийного аппарата агентного искусственного капитала и включили в него обучение с подкреплением, то есть агенты учатся через взаимодействие со средой (например, AlphaGo), а также большие языковые модели (LLM), в которых агенты способны как планировать, так и выполнять задачи (например, AutoGPT).

Некоторые исследователи в работах, посвященных проблемам агента-принципала [Chandra et al. 2022], рассматривают агентный ИИ как «представителя», действующего от имени пользователя

(например, чат-боты или автоматизированные торговые системы).

Зарубежные специалисты (С. Рассел, Н. Бостром) предупреждают о проблемах, которые могут возникать, а именно агент может оптимизировать не те параметры, которые были заданы изначально, а также непредсказуемость в работе и сложность контроля.

Результаты и обсуждение

В настоящее время популярность агентного ИИ, несомненно, растет. В конце 2024 г. они стали наиболее прибыльным сегментом крипторынка, благодаря популяризации платформы Virtuals Protocol. Аналитики Grand View Research ожидают, что до 2030 г. объем мирового рынка ИИ-агентов будет расти на 45% и достигнет 70,5 млрд долларов.

По прогнозам агентства Forbes, к 2028 г. автономные ИИ-агенты будут принимать не менее 15% повседневных рабочих решений вместо людей, а по данным VCG, 67% фирм уже используют агентный искусственный интеллект для трансформации своих бизнес-процессов. Основные причины такого роста интереса представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные причины популяризации агентного искусственного интеллекта

Причина	Описание и примеры
Автономность и автоматизация	Агенты могут работать без постоянного контроля человека. <i>Пример:</i> беспилотные автомобили, автоматизированные склады, умные дома.
Распределенное принятие решений	Вместо одного «централизованного мозга» множество агентов взаимодействуют между собой. <i>Пример:</i> роевые алгоритмы в логистике, распределенные энергосистемы.
Адаптивность к изменениям	Агенты реагируют на динамические условия в реальном времени. <i>Пример:</i> кибербезопасность (автоматическое обнаружение и блокировка атак), управление трафиком.

Окончание табл. 1

Причина	Описание и примеры
Масштабируемость	Новые агенты легко добавляются в систему без ее полной перестройки. <i>Пример:</i> IoT-сети (умные датчики в промышленности, умных городах).
Устойчивость к сбоям	Если один агент выходит из строя, система продолжает работать. <i>Пример:</i> отказоустойчивые робототехнические системы, распределенные вычисления.
Оптимизация сложных процессов	Агенты могут находить оптимальные решения в условиях неопределенности. <i>Пример:</i> алгоритмическая торговля, управление цепочками поставок.

Источник: составлено авторами

По данным, представленным в табл. 1, очевидно, что агентный ИИ особенно необходим там, где требуется гибкость, адаптация и децентрализация управления. Он позволяет создавать системы, способные самостоятельно решать сложные задачи в динамически меняющихся условиях (рис. 1).



Рис. 1. Сферы применения агентного искусственного интеллекта

На рис. 1 видно, что в настоящее время агентный искусственный интеллект применяется в разных областях. Особую значимость его применение оказывает на промышленный сектор [Горелова, Мельник 2023], так как он позволяет создавать умные фабрики, автоматизированные склады и торговые помещения. Работа по разработке технологий беспилотных аппаратов также базируется на работе этого типа ИИ, он также незаменим в области обеспечения информационной безопасности, так как именно ИИ-агенты обеспечивают защиту сетей от кибератак [Алексеева, Бабкин 2022].

Возможности агентного искусственного интеллекта в менеджменте компаний

Как было отмечено ранее, агентный ИИ – это такой подход, при котором автономные программные агенты взаимодействуют между собой и с окружающей средой для достижения поставленных целей. В системах управления его внедрение приобретает особую актуальность благодаря своим ключевым свойствам, которые характеризуются многими авторами в своих исследованиях [Горбачева, Сопилко 2021; Abdikeev et al. 2018] (рис. 2).



Рис. 2. Ключевые особенности агентного ИИ в управлении

Таким образом, агентный искусственный интеллект характеризуется гибкостью, благодаря чему система легко адаптируется к изменениям; масштабируемостью, что предполагает добавление новых агентов без перестройки всей системы; отказоустойчивостью, поскольку выход из строя одного агента не приводит к коллапсу и прекращению работы других агентов. В качестве примеров таких технологий можно привести платформу для разработки мульти-агентных систем JADE (Java Agent Development Framework), платформу для обучения агентов с подкреплением TensorFlow Agents, RLlib, а также фреймворк для управления роботами через агентную модель ROS (Robot Operating System).

Агентный искусственный интеллект, способный значительно повысить эффективность управленческих процессов, несомненно, представляет собой перспективную технологию. Особенно перспективной эта технология выглядит на фоне неэффективности традиционных методов управления, основанных зачастую на жестких иерархических структурах и централизованном принятии решений.

В современных условиях повышенной неопределенности и динамично меняющейся внешней среды от менеджмента организаций требуется умение оперативно реагировать на изменения, гибкость и адаптивность. Агентный искусственный интеллект способен обеспечить достижение общей стратегической цели компании, моделируя сложные системы, которые состоят из взаимодействующих автономных агентов, преследующих свои локальные цели и может быть применим в различных аспектах комплексной системы управления компании (табл. 2).

В сфере управления агентный искусственный интеллект показывает себя с хорошей стороны и имеет множество преимуществ [Tidd 2023]. Главным очевидным преимуществом использования агентного искусственного интеллекта в менеджменте компаний является ускорение процессов. Используя в менеджменте компании для принятия решений данную инновацию и автоматизируя рутинные операции, можно заметно ускорить большую часть управленческих процессов, при этом появившееся время позволит уделять больше внимания более стратегическим вопросам.

Помимо ускорения процессов, агентный искусственный интеллект позволяет также оптимизировать принятие решений, поскольку становится возможным анализ больших объемов данных и моделирование сценариев с прогнозом последствий. Агентный искусственный интеллект способствует принятию эффективных управленческих решений при его использовании при планировании ресурсов, управлении рисками и персоналом, а также для оптимизации цепей поставок [Haefner 2021].

Таблица 2

Главные направления применение агентного ИИ
в системе управления компанией

Направление	Возможности агентного ИИ
Управление производственными процессами	Оптимизация логистики и цепочек поставок. Динамическое распределение задач между роботами на производстве: Прогнозирование и предотвращение сбоев.
Умные энергосистемы (Smart Grid)	Балансировка нагрузки в энергосетях. Адаптивное управление микросетями с возобновляемыми источниками.
Транспортные системы	Координация беспилотных автомобилей. Управление трафиком в умных городах.
Кибербезопасность	Агенты для мониторинга и защиты сетей от атак. Автоматическое реагирование на угрозы.
Финансовые рынки	Алгоритмическая торговля с использованием множества агентов. Анализ рисков и управление портфелями.

Источник: составлено авторами

В условиях нестабильности бизнес-среды критически значимой становится способность агентов к автономной коррекции действий на основе анализа текущей ситуации. Благодаря децентрализованной архитектуре агентного искусственного интеллекта система управления приобретает высокую адаптивность и гибкость, что особенно актуально в контексте стремительных изменений внешней среды.

Агентный искусственный интеллект способен обеспечить точные прогнозы с минимальными рисками, так как позволяет создавать точные модели, предсказывающие поведение не только всех составляющих системы организации, но и внешней среды [Аррио 2021].

Немаловажным является и возможность улучшения координации действий между сотрудниками и подразделениями компании посредством использования агентного искусственного интеллекта, так как для достижения общих целей, агенты способны взаимодействовать и обмениваться информацией для координирования своих действий [Наугольнова 2023].

На практике применение агентного искусственного интеллекта в отдельных сферах менеджмента происходит достаточно успешно. Например, в области управления проектами агенты могут плани-

ровать задачи, управлять рисками, отслеживать прогресс и распределять ресурсы [Нарейко 2022]. В сфере управления финансами возможен анализ финансовых данных, принятие решений по инвестированию и даже прогнозирование денежных потоков. В части управления цепями поставок агенты получают возможность оптимизировать логистику, взаимодействовать с поставщиками и управлять запасами. Очень важным разделом менеджмента является управление рисками, и в данной сфере агентный искусственный интеллект может позволить смоделировать различные риски и разработать наиболее эффективные стратегии управления ими.

Агентный искусственный интеллект и особенности его применения в системе управления персоналом организации

Такой подход особенно важен в управлении персоналом, так как способен оптимизировать подбор персонала, и проводить анализ производительности, а также планирование карьерного роста [Дубаневич и др. 2021]. Сравнительная оценка применения агентного искусственного интеллекта и традиционных методов в системе управления персоналом представлена в табл. 3.

Таблица 3

Различие классических и инновационных инструментов
в управлении персоналом компании по критериям затрат,
скорости и качества принятия решений

Критерий	Агентный ИИ	Традиционные методы
Затраты (внедрение)	Высокие начальные инвестиции (разработка, интеграция, обучение)	Низкие/умеренные (стандартные HR-процессы, обучение менеджеров)
Затраты (эксплуатация)	Низкие (масштабируемость, минимум ручного труда)	Высокие (зарплаты, обучение, текучка)
Принятие решений	Быстрое, на основе данных (алгоритмы, ML)	Медленное (человеческий фактор, бюрократия)
Скорость реакций	Мгновенная (анализ в реальном времени)	Задержки (ручная обработка, иерархия)
Гибкость	Высокая (адаптация под изменения)	Низкая (ригидность процессов)

Источник: составлено авторами.

Несмотря на то что агентный искусственный интеллект имеет множество преимуществ, существуют определенные проблемы и сложности, с которыми сопряжено внедрение данного метода [Овчинникова, Лебедева 2024].

В первую очередь, необходимо отметить сложность алгоритмов разработки и их внедрения на практике. Требуются высококомпетентные сотрудники для создания и тестирования программ, которые предполагают значительные затраты для эффективной настройки систем агентного искусственного интеллекта. Во-вторых, необходимы качественные данные, так как системы агентного искусственного интеллекта могут быть эффективны только в случае наличия большого объема аналитических данных. В-третьих, в процессе внедрения возникают вопросы этического характера, относительно возможной предвзятости в алгоритмах при принятии решений. Четвертой потенциальной проблемой является необходимость обеспечения надежной защиты данных от утечек и возможного несанкционированного доступа. Обеспечение безопасности и защита информации также являются немаловажной проблемой.

Заключение

В современном мире агентный искусственный интеллект становится альтернативой традиционным практикам, так как это гибкая, обучаемая система, способная автономно действовать в динамично меняющейся среде, как, например, виртуальный ассистент, робот или алгоритм на фондовом рынке. В данном случае при его внедрении акцент смещается от жестко запрограммированных правил к адаптивным моделям на основе искусственного интеллекта.

Касательно применения агентного ИИ в системе управления компанией, он способен сделать его более интеллектуальным, адаптивным и устойчивым к изменениям внешней и внутренней среды. Это особенно важно в сложных динамических средах, где требуется распределенное принятие решений.

Таким образом, агентный искусственный интеллект является перспективной технологией, способной значительно повысить эффективность управленческих процессов.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о повышении эффективности, скорости и адаптивности принятия решений в случае применения агентного искусственного интеллекта для оптимизации менеджмента организации. Перспективы развития агентного искусственного интеллекта во всех сферах менеджмента

весьма значительны, несмотря на существующие преграды и вызовы. Серьезным вызовом при решении предприятием использовать агентный искусственный интеллект является сложность разработки и его внедрения, так как требуются высокие компетенции и значительные затраты для создания и настройки систем агентного искусственного интеллекта. Так же системы агентного искусственного интеллекта могут быть эффективны только в случае наличия больших объемов качественных данных.

Литература

- Адылова 2025 – *Адылова Ф.Т.* «Третья волна» революции искусственного интеллекта: как искусственный интеллект может преобразовать сферу здравоохранения? // *Raqamli iqtisodiyot* (Цифровая экономика). 2025. № 10. С. 1553–1560.
- Алексеева, Бабкин 2022 – *Алексеева Н.С., Бабкин А.В.* Развитие инноваций при управлении интеллектуальным капиталом промышленной экосистемы // *Экономика и Индустрия 5.0 в условиях новой реальности (ИНПРОМ-2022): Сб. трудов Всерос. научно-практ. конф.с зарубежным участием.* СПб., 2022. С. 356–358.
- Горбачева, Сопилко 2021 – *Горбачева В.В., Сопилко Н.Ю.* Человеческий ресурс как основной фактор внедрения и развития систем бизнес-аналитики на промышленном предприятии // *Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета.* 2021. № 4. С. 22–30. DOI: 10.28995/2782- 2222-2021-4-22-30.
- Горелова, Мельник 2023 – *Горелова Г.В., Мельник Э.В.* Подход к разработке систем искусственного интеллекта для производственных процессов на основе композиции когнитивного, нейросетевого и агентного моделирования // *Системный анализ в проектировании и управлении.* 2023. Т. 26. № 1. С. 174–185.
- Дубаневич и др. 2021 – *Дубаневич Л.Э., Ильченко С.В., Козлова А.А.* Инновационные способы управления человеческими ресурсами на предприятии // *Управленческий учет.* 2021. № 3. С. 47–56.
- Нарейко 2022 – *Нарейко В.Г.* Искусственный интеллект в управлении персоналом // *Диалог.* 2022. № 1 (21). С. 50–53.
- Наугольнова 2023 – *Наугольнова И.А.* Менеджмент 4.0: эволюция и инновации в управлении организацией в цифровую эпоху // *Теория и практика общественного развития.* 2023. № 6 (182). С. 220–226.
- Овчинникова, Лебедева 2024 – *Овчинникова О.П., Лебедева Д.В.* Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы // *Вопросы управления.* 2024. Т. 18. № 4 (89). С. 55–66.
- Abdikeev et al. 2018 – *Abdikeev Y.S., Bogachev Y.S., Trifonov P.V., Moreva E.L., Sopilko N.Y., and Scherbakova N.S.* The calculation of the cost of intangible assets based on intellectual property // *International Journal of Civil Engineering and Technology.* 2018. Vol. 9. No. 7. P. 1737–1748.

- Appio 2021 – Appio F.P. et al. Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies // Journal of Product Innovation Management. 2021. Vol. 38. № 1. P. 4–20.
- Asaad et al. 2021 – Asaad R.R., Saeed V.A., Abdulhakim R.M. Smart Agent and it's effect on Artificial Intelligence: A Review Study // Icontech International Journal. 2021. Vol. 5. № 4. P. 1–9.
- Chandra, Shirish, Srivastava 2022 – Chandra S., Shirish A., Srivastava S.C. To be or not to be... human? Theorizing the role of human-like competencies in conversational artificial intelligence agents // Journal of Management Information Systems. 2022. Vol. 39. № 4. P. 969–1005.
- Haefner 2021 – Haefner N. et al. Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda // Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 162. 120392.
- Tidd 2023 – Tidd J. Managing innovation // Tidd J. IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge (TEMSBOK). Wiley-IEEE Press, 2023. P. 95–108.

References

- Abdikeev, Y.S. Bogachev, Y.S., Trifonov, P.V., Moreva, E.L., Sopilko, N.Yu. and Scherbakova, N.S. (2018), “The calculation of the cost of intangible assets based on intellectual property”, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, vol. 9, no. 7, pp. 1737–1748.
- Adylova, F.T. (2025), “The Third Wave” of the Artificial Intelligence Revolution. How Can Artificial Intelligence Transform the Healthcare Sector?”, *Raqamli iqtisodiyot (Digital Economy)*, no. 10, pp. 1553–1560.
- Alekseeva, N.S. and Babkin, A.V. (2022), “Development of innovations in the management of intellectual capital of the industrial ecosystem”, *Ehkonomika i Industriya 5.0 v usloviyakh novoi real'nosti (INPROM-2022): Sb. trudov Vseros. nauchno-prakt. konf. [Economics and industry 5.0 in the context of the new reality (IEEI_5.0_ECOPROM), Collection of works of the All-Russia scientific and practical conference with foreign participation, November 17–18, 2023]*, Saint Petersburg, Russia, pp. 356–358.
- Appio, F.P. et al. (2021), “Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 38, no. 1, pp. 4–20.
- Asaad R.R., Saeed V.A. and Abdulhakim R.M. (2021), “Smart Agent and it's effect on Artificial Intelligence. A Review Study”, *Icontech International Journal*, vol. 5, no. 4, pp. 1–9.
- Chandra S., Shirish, A. and Srivastava, S.C. (2022), “To be or not to be... human? Theorizing the role of human-like competencies in conversational artificial intelligence agents”, *Journal of Management Information Systems*, vol. 39, no. 4, pp. 969–1005.
- Dubanevich, L.E., Ilchenko S.V. and Kozlova A.A. (2021), “Innovative ways to manage human resources in the enterprise”, *Management Accounting*, no. 3, pp. 47–56.

- Gorbachova, V.V. and Sopilko, N.Yu. (2021), "Human resource as the main factor in the implementation and development of business intelligence systems in an industrial enterprise", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 22–30, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-4-22-30.
- Gorelova, G.V. and Melnik, E.V. (2023), "An approach to the development of artificial intelligence systems for production processes based on a composition of cognitive, neural network and agent-based modeling", *Systems Analysis in Design and Management*, vol. 26, no. 1, pp. 174–185.
- Haefner, N., Wincent, J., Parida, V. and Gassmann, O. (2021), "Artificial intelligence and innovation management. A review, framework, and research agenda", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 162, 120392.
- Nareiko, V.G. (2022), "Artificial intelligence in personnel management", *Dialogue*, no. 1 (21), pp. 50–53.
- Naugolnova, I.A. (2023), "Management 4.0: evolution and innovation in managing organization in the digital era", *Theory and Practice of Social Development*, no. 6 (182), pp. 220–226.
- Ovchinnikova, O.P. and Lebedeva, D.V. (2024), "Artificial intelligence in human resources management: opportunities and threats", *Management Issues*, vol. 18, no. 4 (89), pp. 55–66.
- Tidd, J. (2023), "Managing innovation", *IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge (TEMSBOK)*, Wiley-IEEE Press, pp. 95–108.

Информация об авторах

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

Владислав О. Нетягин, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия; 129090, Россия, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1; oktob90@mail.ru

Information about the authors

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

Vladislav O. Netyagin, postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 9/14, Meshchanskaya Street, Moscow, Russia; oktob90@mail.ru

Современные подходы к формированию международных альянсов

Антон В. Исаков

Профессиональная коллекторская организация

«АктивБизнесКонсалт»

Москва, Россия, blackeyextr@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена исследованию современных подходов к формированию международных альянсов компаний в условиях цифровой трансформации и геополитической нестабильности. В работе анализируются ключевые тенденции, включая влияние цифровых технологий (искусственный интеллект, блокчейн, big data) на управление альянсами, развитие гибридных и сетевых моделей сотрудничества, а также воздействие геополитических факторов (санкции, протекционизм, смена приоритетных рынков). На основе анализа отраслевой динамики мирового рынка за период 2018–2023 гг., а также географического распределения альянсов выявлены закономерности их формирования в различных регионах, в том числе в Европе, Азии, Северной Америке. Рассмотрены кейсы успешных и неудачных альянсов компаний Renault-Nissan, Siemens-Alstom, российско-китайские проекты, позволяющие оценить ключевые факторы эффективности международного партнерства. Результаты исследования могут быть использованы компаниями при разработке стратегий международного сотрудничества, а также представляют интерес для дальнейших научных изысканий в области глобальной экономики и корпоративного управления.

Ключевые слова: международные стратегические альянсы, инновационная кооперация, геополитические риски, межкультурное взаимодействие, управление альянсами, транснациональные партнерства

Для цитирования: Исаков А.В. Современные подходы к формированию международных альянсов // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 111–124. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-111-124

Modern approaches to international alliances formations

Anton V. Isakov

*Professional Collection Organization LLC "ActioBusinessConsult"
Moscow, Russia, blackeyextr@gmail.com*

Abstract. The paper deals with the study of modern approaches to forming international company alliances in conditions of digital transformation and geopolitical instability. The work analyzes key trends including the impact of digital technologies (artificial intelligence, blockchain, big data) on alliance management, development of the hybrid and network cooperation models as well as the influence of geopolitical factors (sanctions, protectionism, changing priority markets).

Based on analysis of industry dynamics (2018–2023) and geographical distribution of alliances, patterns of their formation in different regions (Europe, Asia, North America) have been identified.

Successful and unsuccessful alliances (Renault-Nissan, Siemens-Alstom, Russian-Chinese projects) are considered as case studies, allowing assessment of key effectiveness factors for international partnerships. Research findings can be used by companies when developing strategies for international cooperation and also present interest for further scientific research in global economy and corporate governance areas.

Keywords: international strategic alliances, innovation cooperation, geopolitical risks, cross-cultural interaction, alliance management, transnational partnerships

For citation: Isakov, A.V. (2025), "Modern approaches to international alliances formations", *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 111–124, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-111-124

Введение

В условиях современной глобальной экономики международные альянсы стали важным инструментом для достижения конкурентных преимуществ. Компании стремятся объединять усилия для совместного использования ресурсов, технологий и рынков, что позволяет им адаптироваться к быстро меняющимся условиям и эффективно конкурировать на мировом уровне. Международные союзы помогают объединить экономики разных стран, продвигают технологические новшества и предоставляют бизнесу доступ к новым перспективам. Однако формирование и руко-

водство такими союзами связано с определенными трудностями. Различия культур, юридические ограничения и расхождения целей участников способны усложнить достижение успеха. Цель данной работы – выявить актуальные методы формирования международных объединений, оценить их результативность и определить важнейшие факторы, от которых зависит успешная деятельность этих организаций.

Исследование проводилось посредством методов теоретического осмысления и практического изучения конкретных кейсов. Особое значение придавалось исследованию актуальных подходов к созданию международных партнерских союзов и воздействию этих союзов на конкурентное положение организаций. Обработка статистической информации и разбор удачных и провальных случаев сотрудничества помогли выявить основные направления и обозначить будущие тренды в данной сфере.

Сущность и виды международных альянсов

В литературных источниках под термином «международный альянс» принято понимать такую форму стратегического сотрудничества компаний из разных стран, которая способствует достижению общих целей, обеспечению доступа к новым рынкам, совместному использованию технологий и ресурсов [Непомнящая 2021]. По данным McKinsey & Company за 2020 г., свыше 50% альянсов создаются именно ради объединения ресурсов и технологий, что позволяет снизить расходы и риски выхода на международные рынки. По мнению российского ученого, профессора Ф.Л. Шарова

...успехи, достигнутые странами в торгово-экономическом сотрудничестве, свидетельствуют, что экономики двух стран отличаются большой взаимодополняемостью и имеют огромные потенциальные возможности. Ссылка с указ стр!

Это подчеркивает важность международных альянсов как инструмента для максимизации экономического потенциала и создания взаимовыгодных условий для бизнеса.

Международные альянсы классифицируются по степени интеграции, целям и взаимодействию партнеров. Стратегическое партнерство Renault-Nissan-Mitsubishi демонстрирует высокую координацию, обеспечивая снижение издержек и повышение эффективности. Так, в 2019 г. оно позволило сэкономить 5 млрд евро через совместные разработки и производство, способствуя также

обмену опытом и повышению конкурентоспособности компаний. Другие виды альянсов включают совместные предприятия, технологические партнерства и маркетинговые соглашения, которые адаптируются в зависимости от потребностей участников и условий рынка.

Обзор классических подходов к управлению деятельностью международных альянсов (ресурсный подход, теория трансакционных издержек, сетевой подход и прочие)

В теории существуют различные подходы к стратегическому управлению деятельностью альянсов, в том числе международных. Ресурсный подход рассматривает компании как совокупности уникальных ресурсов и компетенций, определяющих их конкурентные преимущества¹. В контексте международных альянсов этот подход акцентирует внимание на возможности объединения и совместного использования уникальных активов для достижения стратегических целей [Исаева и др. 2021]. Теория трансакционных издержек раскрывает механизм принятия компаниями решений относительно выбора между организацией внутреннего производства продукции и привлечением внешних партнеров, исходя из сопоставления расходов каждого варианта. Применительно к международным союзам данная концепция акцентирует внимание на снижении затрат, возникающих при координации совместных действий и управлении ими. Ярким примером практического воплощения данной теории служит партнерство компаний Boeing и Spirit AeroSystems, позволившее существенно сократить расходы на производство и улучшить организацию поставок комплектующих. Таким образом, применение принципов теории трансакционных издержек способствует увеличению производительности и укреплению позиций предприятий на рынке.

Компании рассматриваются сетевым подходом как звенья сложной системы взаимосвязей, формирующих совместно дополнительную ценность. Применительно к международным союзам такой взгляд акцентирует важность налаживания и сохранения продуктивных отношений между участниками, благодаря чему

¹ Белошицкий Т.А. Ресурсный подход в стратегическом планировании нефтесервисных компаний: основные принципы и методы. URL: <https://na-journal.ru/6-2023-ekonomika-menedzhment/5816-resursnyi-podhod-v-strategicheskom-planirovanii-nefteservisnyh-kompanii-osnovnye-principy-i-metody> (дата обращения 15 мая 2025).

возникают позитивные синергические результаты [Разлетовская 2023]. Например, сотрудничество Amazon с большим числом партнеров создало всемирную систему электронной торговли. Этот пример демонстрирует способность сетевого подхода формировать долгосрочные преимущества перед конкурентами в контексте мировой интеграции.

Анализ традиционных концепций формирования международных партнерских отношений демонстрирует, что каждая теория имеет свои сильные стороны в зависимости от конкретных условий ее применения. Так, крупные корпорации вроде IBM умело сочетают ресурсную концепцию, теорию транзакционных затрат и сетевую парадигму, что помогает оптимально задействовать собственные активы наряду с внешними связями. Этот факт подкрепляет утверждение, что союз стратегических партнеров из разных государств открывает широкие возможности для реализации преимуществ международной кооперации [Сычева 2024]. Следовательно, синтез различных научных подходов способен обеспечить создание стабильных и эффективных международных союзов, способствующих укреплению конкурентоспособности предприятий в глобальной экономике.

Современные подходы к формированию альянсов в условиях цифровизации и использования инновационных технологий

Цифровизация занимает центральное место в руководстве международными партнерствами, гарантируя продуктивное сотрудничество, согласованность действий и автоматизированный обмен сведениями, управление проектами и контроль эффективности посредством облачных сервисов и информационных систем. Такой подход увеличивает открытость управленческих решений и помогает создавать гибкую и легко адаптируемую организационную структуру [Абдурахманов 2025]

Технологии искусственного интеллекта и анализа больших объемов данных превратились в важнейшие инструменты координации международных партнерских объединений. Эти технологии обеспечивают возможность обработки актуальной информации в режиме реального времени, предвидение изменений на рынке и повышение эффективности взаимодействия между партнерами, аналогично практике компании Google. Согласно исследованиям консалтингового агентства McKinsey, внедрение методов работы с большими данными увеличивает продуктивность управленческих

решений внутри альянсов на уровне от 20 до 30%, подчеркивая значимость таких подходов для бизнеса.

Исследованию стратегических альянсов в современной экономической науке посвящено немалое количество работ, и наибольший вклад в изучение этого феномена внесли зарубежные авторы [Contractor, Lorange 2023]. Таким образом, использование AI и big data не только оптимизирует процессы, но и обогащает теоретическую базу, необходимую для успешного управления альянсами.

Блокчейн повышает прозрачность и безопасность международных альянсов, исключая посредников и снижая риск мошенничества. В качестве примера стоит рассмотреть платформу TradeLens (IBM и Maersk), позволяющую ускорять логистические процессы и снижать издержки. Использование технологии блокчейн также способствует укреплению доверия партнеров и улучшает взаимодействие.

Специалисты в области менеджмента отмечают, что гибридные и сетевые модели менеджмента являются современными подходами к управлению международными альянсами, объединяя традиционные структуры и инновационные экосистемы [Киричук 2023]. Гибридные модели интегрируют ресурсы и компетенции партнеров с сохранением их самостоятельности, совмещая плюсы вертикальной и горизонтальной интеграций. Сетевые модели создают гибкие и адаптируемые экосистемы взаимодействия на основе общих целей и интересов. Эти модели актуальны в условиях цифровизации и глобальной динамики, обеспечивая устойчивость и адаптивность бизнеса.

Гибридные альянсы помогают компаниям оперативно адаптироваться к переменам рынка, снижая риски и расходы. По данным Accenture (2022), такие компании растут прибыльнее конкурентов на 20%, укрепляя инновационный потенциал через обмен знаниями и технологиями. Исследование подтверждает, что

...крупные фирмы и альянсы, пережившие экономический кризис, корректируют условия своего существования, заключая стратегические альянсы с поставщиками, клиентами, конкурентами и даже компаниями в других отраслях экономики для достижения многочисленных и самых разнообразных целей [Emami 2022, p. 639].

Успешные примеры гибридных и сетевых альянсов, такие как образовательная платформа Microsoft и LinkedIn (2021 г.) и сотрудничество Amazon с Whole Foods (2017 г.), доказывают эффективность объединения ресурсов разных отраслей для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности.

Гибридные и сетевые модели обладают преимуществами, но требуют координации, доверия и высокой технологической интеграции. Исследование McKinsey показывает, что 70% компаний с экосистемными подходами повышают свою рыночную устойчивость, однако значительные управленческие усилия и ограничения ресурсов затрудняют внедрение таких моделей компаниями малого масштаба. Это подчеркивает важность стратегического планирования и управления при создании альянсов.

Влияние геополитических факторов (санкции, протекционизм, переориентация) на новые рынки

Санкции и протекционизм существенно влияют на международные компании, ограничивая доступ к рынкам, технологиям и ресурсам. Компании вынуждены менять стратегии и создавать локальные партнерства. В частности, санкции США против Huawei привели к изменению цепочек поставок. По данным Всемирного банка, уровень протекционизма вырос на 10% за последние пять лет, усиливая необходимость адаптации бизнеса.

Геополитика, санкции и протекционизм заставляют компании переориентироваться на развивающиеся рынки – Азию, Африку и Латинскую Америку – где условия ведения бизнеса более благоприятны. Переориентация на новые рынки помогает компаниям компенсировать потери, находить возможности для роста, быстро адаптироваться через альянсы с местными игроками и эффективно преодолевать последствия геополитических изменений [Vamel 2021].

По данным табл. 1 в период с 2018 по 2023 г. наблюдались значительные изменения динамики формирования международных альянсов, обусловленная изменениями в глобальной экономике и технологическом прогрессе [Jiang 2021]. В настоящее время происходит усиление глобализации при постоянно меняющейся структуре мировой экономики. Заинтересованные в развитии своей компании и увеличении прибыли предприниматели вступают в стратегические альянсы». Отрасли экономики проявляли разную активность в формировании альянсов, исходя из собственных потребностей и проблем. Технологический сектор активно наращивал число союзов ради совместных разработок инноваций, тогда как автомобилестроение испытывало трудности, вызвавшие снижение количества альянсов. Это подчеркивает необходимость гибкости корпоративных стратегий перед лицом изменений условий рынка.

Таблица 1

Динамика создания международных альянсов по отраслям
за период 2018–2023 гг.

Отрасль	Прирост (2018–2023), %	Основные причины изменений
Технологическая	+25	Развитие цифровизации и ИИ, необходимость совместных инноваций (McKinsey)
Фармацевтическая	+15	Объединение усилий для разработки новых лекарств
Автомобильная	–10	Усложнение интеграции технологий, усиление конкуренции
Нефтегазовая	–12	Сокращение инвестиций в углеводороды из-за энергоперехода и ESG-регуляций
Банковский сектор	–5	Ужесточение регуляций и конкуренция с финтех-компаниями
Авиаперевозки	–15	Влияние пандемии, рост цен на топливо и углеродные налоги

Источник: составлено автором по данным исследований McKinsey & Company, Deloitte, International Energy Agency, Boston Consulting Group, International Air Transport Association

Технологический сектор, в свою очередь, лидирует по числу международных альянсов благодаря цифровизации и искусственному интеллекту (рост +25%). Фармацевтика выросла на 15% из-за совместной разработки лекарств, тогда как автомобилестроение снизилось на 10% из-за сложности интеграции технологий и усиления конкуренции. В нефтегазовой отрасли с 2018 по 2023 г. наблюдалось снижение числа международных альянсов на 12% из-за глобального энергоперехода, давления ESG-регуляций и геополитической нестабильности, что привело к сокращению инвестиций в традиционные углеводороды. Банковский сектор показал падение на 5% из-за ужесточения регуляций (Basel III), роста киберрисков и конкуренции с финтех-компаниями. Авиаперевозки пострадали сильнее всего (–15%) из-за последствий пандемии, высоких затрат на топливо и введения углеродных налогов.

Динамика международных альянсов за 2018–2023 годы демонстрирует зависимость успеха сотрудничества от адаптации компаний к отраслевым изменениям и совместному развитию. В технологическом и фармацевтическом секторах рост альянсов

обусловлен инновациями и исследованиями, тогда как автомобилестроение, авиаперевозки и нефтегазовая отрасль испытывают трудности, требующие изменений стратегии. Это подчеркивает значимость стратегической гибкости и партнерства в условиях глобализации. В условиях глобализации многие авторы отмечают, что взаимодействие в рамках альянса становится не просто формой интеграции бизнеса, но и необходимым условием существования на рынке (В.А. Васичева, Н.И. Кабушкин).

Таблица 2

Географическое распределение альянсов
(Европа, Азия, США и др.)

Регион	Доля альянсов (2022 г.), %	Динамика и ключевые факторы
Северная Америка (США, Канада)	~35	Высокий уровень экономического развития, развитая инфраструктура, благоприятная деловая среда (PwC, 2022)
Европа	~25	Зрелость рынков, доступность ресурсов, интеграционные процессы в ЕС
Азиатско-Тихоокеанский (АТР)	~25–30	Рост за счет технологического развития, увеличения инвестиций в инновации
Африка	<10	Низкая доля из-за ограничений в экономике и инфраструктуре
Южная Америка	<5	Невысокая активность из-за экономической нестабильности и слабой интеграции в глобальные цепочки

Источник: составлено автором по данным глобального отчета PwC за 2022 г.

Таблица 2 содержит сведения о географии международных корпоративных альянсов, показывая распределение по ключевым регионам (Европа, Азия, США), динамику изменений во времени и помогая выявить перспективные зоны для формирования новых партнерских отношений. В этом контексте стоит отметить, что интеграция одной крупной глобальной организации в другую крупную глобальную организацию является общей формой внешней диверсификации [Amin, Woamah 2023]. Следовательно, изучение международных союзов демонстрирует не только современные

тренды, но и подчеркивает важность интеграционных явлений в мировой экономике.

Отчет PwC за 2022 г. показывает, что наибольшая активность формирования международных партнерских союзов приходится на Северную Америку и Европу, где сосредоточено свыше 60% всех глобальных альянсов благодаря высокому уровню экономики, хорошо развитой инфраструктуре и комфортному деловому климату. Одновременно число соглашений существенно увеличивается в странах Азии и Тихого океана вследствие технологического прогресса и притока инвестиций в инновационные проекты. Однако в Африке и Латинской Америке процент международных альянсов остается низким (менее 10%), поскольку эти регионы сталкиваются с серьезными препятствиями в экономической сфере и недостатком современной инфраструктуры.

Таблица показывает, каким образом экономические условия и культурные характеристики различных регионов влияют на формирование международных союзов. Концентрация соглашений в Северной Америке и Европе обусловлена зрелостью рынков и доступностью ресурсов. Рост альянсов в Азии подчеркивает усиление роли региона в мировой экономике. Географические факторы важны при создании альянсов и требуют дальнейшего изучения.

На практике наблюдается множество примеров как успешных, так неудачных альянсов. Так, Альянс Renault-Nissan, основанный в 1999 г., является успешным примером международного сотрудничества в автомобилестроении благодаря производственной синергии, общим технологиям и эффективному управлению. В 2018 г. его продажи достигли свыше 10,7 млн авто, сделав его мировым лидером. Однако культурные и стратегические различия участников вызывали сложности. Значимость международных союзов подчеркивает крупная сделка Boeing с китайскими авиакомпаниями на сумму \$1,6 млрд долл. – крупнейший авиационный контракт последних лет.

Предложенное в 2017 г. объединение Siemens и Alstom блокировано Еврокомиссией в 2019 г. из-за риска монополии и слабой подготовки сторон. Это подчеркивает значимость учета антимонопольных норм при создании транснациональных союзов.

Проект «Сила Сибири» демонстрирует успешное российско-китайское взаимодействие в энергетике. Построенный в 2019 г. газопровод обошелся примерно в 55 млрд долларов. Успех обусловлен экономическими интересами обеих стран, стратегической важностью и эффективным управлением. Тем не менее реализация столкнулась с техническими сложностями и потребовала высокой координации.

Стратегический альянс компаний «Лукойл» и «СопосоPhillips», взаимодействие которых продолжалось четыре года, также служит ярким примером успешного сотрудничества в энергетическом секторе.

Успех альянсов зависит от синергии партнеров, четкого планирования и эффективного управления. Причины неудач – плохая подготовка к регуляциям и культурные различия. Ключевое условие успеха – терпимость и открытость чужой культуре. Познание национально-культурных различий является неотъемлемой частью дальнейшего развития не только менеджмента, но и бизнеса в целом [Гинькова, Колосова 2022]. Эти уроки подчеркивают значимость стратегического подхода и учёта внешних факторов при формировании международных альянсов.

Заключение и выводы

Исследование включало изучение теоретической базы и актуальных методов формирования международных партнерских союзов между компаниями. Выяснилось, что создание таких альянсов играет ключевую роль в повышении конкурентных преимуществ организаций в эпоху глобальной экономики. Среди основных концепций выделили ресурсную теорию, транзакционную экономику и сетевые подходы, продемонстрировав их реализацию на практике. К ключевым факторам, определяющим развитие современных стратегий, отнесли цифровые инновации (включая внедрение технологий искусственного интеллекта и блокчейна), гибриды бизнес-моделей и воздействие международной политической обстановки.

Выводы данного исследования представляют большую практическую ценность для фирм, заинтересованных в формировании эффективных международных партнерских отношений. Понимание значимости правильного подбора партнеров, внедрения инновационных решений и учета влияния геополитической обстановки помогает организациям выстраивать надежные и долгосрочные совместные стратегии развития.

Примеры успешных альянсов, таких как Renault-Nissan и IBM, демонстрируют возможности повышения эффективности и адаптации к изменениям рынка, что делает исследование актуальным и полезным для практиков.

Дальнейшие исследования могут изучить влияние инноваций и геополитики на формирование альянсов, новые модели сотрудничества в цифровой экономике и предложить компании практические рекомендации для работы на быстроменяющемся мировом рынке.

Литература

- Абдурахманов 2025 – *Абдурахманов Ш.О.* Региональное сотрудничество и инициативы в области зеленой экономики // Устойчивый экономический рост: интеграция принципов и практик зеленой экономики: Междунар. научно-практич. конф. Ташкент, 2025. С. 294–295.
- Исаева 2021 – *Исаева А.Э., Богданов С.В., Петрунин Ю.Ю. и др.* Концептуальные основания формирования конкурентных преимуществ компаний в рамках рыночного и ресурсного подходов // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2021. № 4. С. 49–68.
- Киричук 2023 – *Киричук Н.К.* Глобальные альянсы: новый подход к международному сотрудничеству // Молодой ученый. 2023. № 48 (495). С. 92–94. URL: <https://moluch.ru/archive/495/108306/> (дата обращения 15 мая 2025).
- Непомнящая 2021 – *Непомнящая Е.Р.* Стратегические альянсы и международное инновационное сотрудничество // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5-2. С. 190–192.
- Разлетовская 2023 – *Разлетовская В.В.* Обоснование необходимости международного сотрудничества в сфере развития финансовых технологий // Проблемы экономики и юридической практики. 2023. Т. 19. № 4. С. 230–238.
- Сычева 2024 – *Сычева К.Г.* Торговое сотрудничество России: формирование стратегического партнерства в условиях санкций // Международная торговля и торговая политика. 2024. Т. 10. № 1. С. 144–162.
- Тинькова, Колосова 2022 – *Тинькова Е.В., Колосова А.И.* Основные характеристики типов мировой интеграции организаций: стратегический альянс // Пространственная экономика: проблемы региональных экономических объединений: Материалы XIX Международной научной конференции, посв. 150-летию МПГУ. М., 2022. С. 79–84.
- Amin, Voamah 2023 – *Amin G.R., Voamah M.I.* Modeling business partnerships: A data envelopment analysis approach // European Journal of Operational Research. Vol. 305. № 1. P. 329–337.
- Bamel 2021 – *Bamel N. et al.* Knowledge management within a strategic alliances context: past, present and future // Journal of Knowledge Management. Vol. 25. № 7. P. 1782–1810.
- Contractor, Lorange 2023 – *Contractor F.J., Lorange P.* Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships // International Strategic Management: Challenges and Opportunities, Taylor and Francis, 2023. P. 203–216.
- Emami 2022 – *Emami A. et al.* Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications // International Entrepreneurship and Management Journal. 2022. Vol. 18. P. 637–662.
- Jiang 2021 – *Jiang X. et al.* A moderated mediation model linking entrepreneurial orientation to strategic alliance performance // British Journal of Management. 2021. Vol. 32. № 4. P. 1338–1358.

References

- Abdurakhmanov, Sh.O. (2025), "Regional cooperation and initiatives in the field of green economy", *Sustainable Economic Growth: Integration of Green Economy Principles and Practices, International scientific and practical conference*, April 12, 2025, Tashkent, Uzbekistan, pp. 294–295.
- Amin, G.R. and Boamah, M.I. (2023), "Modeling business partnerships: A data envelopment analysis approach", *European Journal of Operational Research*, vol. 305, no. 1, pp. 329–337.
- Bamel, N. et al. (2021), "Knowledge management within a strategic alliances context: past, present and future", *Journal of Knowledge Management*, vol. 25, no. 7, pp. 1782–1810.
- Contractor, F.J., Lorange, P. (2023), "Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships", *International Strategic Management: Challenges and Opportunities*, Taylor and Francis, pp. 203–216.
- Emami, A. et al. (2022), "Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications" *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 18, pp. 1–26.
- Isaeva, A.E., Bogdanov, S.V., Petrunin, Yu.Yu. et al. (2021), "Conceptual foundations for the formation of competitive advantages of companies within the framework of the market and resource approaches", *Lomonosov Public Administration Journal. Series 21*, no. 4, pp. 49–68.
- Jiang, X. et al. (2021), "A moderated mediation model linking entrepreneurial orientation to strategic alliance performance" *British Journal of Management*, vol. 32, no. 4, pp. 1338–1358.
- Kirichuk, N.K. (2023), "Global Alliances. A New Approach to International Cooperation", *Molodoi uchenyi*, no. 48 (495), pp. 92–94, available at: <https://moluch.ru/archive/495/108306/> (Accessed 15 May 2025).
- Nepomnyashchaya, E.R. (2021), "Strategic alliances and international innovative cooperation", *Economics and Business: Theory and Practice*, no. 5-2, pp. 190–192.
- Razletovskaya, V.V. (2023), "The need for international cooperation in the field of fintech development", *Economic Problems and Legal Practice*, vol. 19, no. 4, pp. 230–238.
- Sycheva, K.G. (2024), "Russian trade cooperation: forming a strategic partnership in the context of sanctions", *International Trade and Trade policy*, vol. 10, no. 1, pp. 144–162.
- Tinkova, E.V. and Kolosova, A.I. (2022), "Main characteristics of types of the organizations global integration: Strategic alliance", *Prostranstvennaya ekonomika: problemy regional'nykh ekonomicheskikh ob"edinenii: Materialy XIX Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii, posv. 150-letiyu MPGU* [Spatial economy. Issues of regional economic associations, Proceedings of the XIX International Scientific Conference commemorating the 150th anniversary of MPSU], Moscow, Russia, pp. 79–84.

Информация об авторе

Антон В. Исаков, Профессиональная коллекторская организация «АктивБизнесКонсалт», Москва, Россия; 121170, Россия, Москва, ул. Поклонная, д. 3, к. 3; blackeyextr@gmail.com

Information about author

Anton V. Isakov, Professional Collection Organization LLC “ActivBusinessConsult”, Moscow, Russia; bldg. 3, bld. 3, Poklonnaya Street, Moscow, Russia, 121170; blackeyextr@gmail.com

Международно-правовые аспекты противодействия терроризму в рамках Организации Договора о коллективной безопасности

Василий С. Христофоров

*Институт российской истории РАН,
Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, xvsarhiv@rambler.ru*

Факия Ш. Ларина

*Государственный университет просвещения,
Российский государственный гуманитарный университет,
Московский психолого-социальный университет,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия, flora.larina@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматриваются международно-правовые нормы и сотрудничество государств в сфере противодействия терроризму. Угроза терроризма стала глобальной и в связи с тем, что все более острой становится борьба за сырьевые ресурсы, данная проблема международного сообщества приобретает первостепенное значение. Актуальным способом противодействия распространению терроризма, в том числе исламского – это осуществление и поддержание многосторонних контактов между странами в границах, созданных не только международными универсальными организациями, но и региональными международными организациями для того, чтобы международно-правовые нормы и отношения носили активный и эффективный характер.

Необходимо учитывать, что Организация Договора о коллективной безопасности (далее ОДКБ) была создана для защиты интересов России и стран-участниц от террористических и экстремистских атак. Государства, вступившие в ОДКБ, прикладывают значительные действия, чтобы обеспечить свою безопасность и внести вклад в развитие человечества и современной цивилизации без угроз со стороны противоправных террористических и нелегальных группировок, занимающихся распространением опасных форм деструктивного поведения под названием

терроризм и экстремизм и угрозой его распространения, так как имеют в распоряжении соответствующие силовые ведомства, подписали и ратифицировали на территории своих стран международно-правовые договоры и обязательства.

Особенное внимание в статье уделено рассмотрению основ национальной безопасности России и ее соотношению с целями, провозглашенными в Уставе ОДКБ. Геополитические вызовы, стоящие на сегодняшний день, занимают очень важное место в деятельности Организации Договора о коллективной безопасности.

Ключевые слова: Российская Федерация, Организация Договора о коллективной безопасности (ОДКБ), безопасность, борьба за сырьевые ресурсы, терроризм, международное право, международная безопасность, геополитика, национальная безопасность, геополитические вызовы, противодействие терроризму

Для цитирования: Христофоров В.С., Ларина Ф.Ш. Международно-правовые аспекты противодействия терроризму в рамках Организации Договора о коллективной безопасности // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 125–142. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-125-142

International aspects of counter-terrorism within the Collective Security Treaty Organization (CSTO)

Vasily S. Khristoforov
*RAS Institute of Russian History,
Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, xvsarhiv@rambler.ru*

Fakiia Sh. Larina
*State University of Education,
Russian State University for the Humanities,
Moscow Psychological and Social University,
Moscow University for Industry and Finance "Synergy"
Moscow, Russia, flora.larina@gmail.com*

Abstract. The article deals with international legal norms and cooperation of States in the field of counter-terrorism. The threat of terrorism has become global and, with the increasingly acute competition for raw materials, the issue is acquiring paramount importance to the international community. The current way to counter the spread of terrorism, including Islamic terrorism, is to implement and maintain multilateral contacts between countries within

borders established not only by international universal organizations, regional international organizations to ensure that international legal norms and relations are active and effective.

It should be borne in mind that the Collective Security Treaty Organization (hereinafter CSTO) was created to protect the interests of Russia and of member countries from terrorist and extremist attacks.

The states that joined the CSTO are taking significant action to ensure their security and contribute to the development of humanity and modern civilization without threats from illegitimate terrorist and illegal groups that are engaged in the dissemination of dangerous forms of destructive behavior called terrorism and extremism and the threat of its spread, as they have at their disposal the relevant security agencies and as they signed and ratified in their territories International legal treaties and obligations.

The article pays special attention to considering the basis of Russia's national security and its correlation with the objectives proclaimed in the CSTO Charter. The geopolitical challenges facing us today occupy a very important place in the activities of the Collective Security Treaty Organization.

Keywords: Russian Federation, Collective Security Treaty Organization (CSTO), security, struggle for raw materials, terrorism, international law, international security, geopolitics, national security, geopolitical challenges, counter-terrorism

For citation: Khristoforov, V.S. and Larina, F.Sh. (2025), "International aspects of counter-terrorism within the Collective Security Treaty Organization (CSTO)", *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 125–142. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-125-142

Введение

В XXI в. в мире важное значение приобретают такие глобальные вызовы, как международный терроризм. Для России проблема терроризма остается крайне актуальной. Международный терроризм в течение нескольких десятков лет существования постоянно трансформировался. В XXI в. международный терроризм представляет собой несомненную опасность для всего мира и человечества.

Объектом исследования данной статьи является сотрудничество государств, входящих в ОДКБ, в сфере противодействия терроризму.

Предметом исследования являются международно-правовые и внутригосударственные акты, определяющие и устанавливающие роль и особенности межгосударственных отношений стран-участ-

ниц ОДКБ, которые регулируют противодействие международному терроризму.

Целью статьи является анализ особенностей международно-правовых договоров, регулирующих взаимодействие государств-членов ОДКБ в противодействии международному терроризму.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- 1) исследовать современный терроризм как явление и определить его специфику в зоне ответственности ОДКБ;
- 2) проанализировать угрозы со стороны международного терроризма, а также действия ОДКБ, направленные на их купирование;
- 3) изучить трансформацию позиции России по афганскому вопросу и оценке позиции ОДКБ на современный режим в Афганистане;
- 4) проанализировать явления на евразийском пространстве и реакцию на них со стороны ОДКБ, которые могут использоваться международными террористами (миграционная проблема);
- 5) рассмотреть развитие Коллективных сил оперативного реагирования ОДКБ;
- 6) рассмотреть перспективы ОДКБ в борьбе с терроризмом, особенно в условиях обострившейся международной обстановки.

Материалы и методы

Для написания статьи использовались материалы российских ученых, занимающихся изучением международного терроризма, а также международно-правовые документы. Применялись такие методы, как анализ, исторический метод, формально-юридический метод.

Отличительной чертой действующих террористических организаций и отдельных террористов является применение современных интернет-технологий и социальной сети для достижения своих целей. Террористические организации создают квази-государственные образования с целью вовлечь в свою деятельность большой круг лиц и распространять свои идеи среди различных групп населения.

На территории Центральной и Южной Азии одной из самых значимых международных организаций, способствующей сохранению международной безопасности и стабильности, является

Организация Договора о коллективной безопасности [Дорохина 2019, с. 5.].

Изучение юридических аспектов и механизмов, касающихся противодействия терроризму, развивалось вместе с тем, какие изменения происходили на геополитической арене. На данный момент борьба с терроризмом является сложной структурой, входящей в сферу социально-общественной жизни [Алешин 2018, с. 23].

Организация Договора о коллективной безопасности в состоянии наиболее полно и эффективно бороться с угрозой распространения террористических идей и деятельности.

На современном этапе Российская Федерация определяет основные направления развития ОДКБ, которые связаны с несколькими сферами деятельности: военной, экономической и политической. Данный факт подтверждается вовлеченностью России в межрегиональное взаимодействие. Анализ долевого участия государств, касающийся финансирования работы Организации, показывает, что на обеспечение деятельности ОДКБ Россия вкладывает 50% бюджета организации и по 10% – каждое государство-участник [Зарудницкий 2024, с. 295].

Необходимо отметить, что Российская Федерация, используя свои возможности страны-участницы Организации Договора о коллективной безопасности, ведет конструктивную работу по противодействию экстремизму и терроризму, организуя значительное количество антитеррористических мероприятий и операций, целями которых являются борьба с финансированием терроризма, воспрепятствование распространению идей экстремизма.

Анализ основных документов, касающихся борьбы ОДКБ с терроризмом, показывает их некоторую противоречивость и неоднозначность.

Важнейшим международно-правовым документом, в котором урегулирован порядок создания и основ действия Организации, можно назвать Договор о коллективной безопасности от 15 мая 1992 г. В Организацию Договора о коллективной безопасности в 2025 г. входят Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия, Россия и Таджикистан.

В соответствии со статьей 2 Договора о коллективной безопасности, подписанного в Ташкенте 15 мая 1992 г.,

...в случае возникновения угрозы безопасности, стабильности, территориальной целостности и суверенитету одного или нескольких государств – участников либо угрозы международному миру и безопасности государства – участники незамедлительно приводят в действие

механизм совместных консультаций с целью координации своих позиций, вырабатывают и принимают меры по оказанию помощи таким государствам – участникам в целях устранения возникшей угрозы¹.

Однако в содержании Договора о коллективной безопасности нет понятия «международный терроризм», а также нет системных частей, касающихся противодействия ему.

В тоже время Устав Организации регулирует борьбу с международным терроризмом. В соответствии с ч. 1 ст. 8 Устава «государства-члены координируют и объединяют свои усилия в борьбе с международным терроризмом...».

Анализ ст. 8 Устава ОДКБ² позволяет утверждать, что рассматриваемая международная организация структурирует деятельность стран, принимающих участие в работе ОДКБ, усилия которых сосредоточены на том, чтобы отстаивать интересы и защищать граждан от международного терроризма и экстремизма, незаконного оборота наркотических средств и психотропных веществ, оружия, транснациональной организованной преступностью, нелегальной миграцией и против других угроз.

Статья 8 Устава Организации регулирует координация деятельности государств в сфере борьбы с международным терроризмом и экстремизмом, в том числе предотвращение распространение наркотических веществ, запрет на незаконные поставки оружия³.

Более того, в части 2-й ст. 4 зафиксировано, что

...в случае совершения акта агрессии против любого из государств-участников все остальные государства-участники предоставляют ему необходимую помощь, включая военную, а также окажут поддержку находящимся в их распоряжении средствами в порядке осуществления права на коллективную оборону в соответствии со ст. 51 Устава ООН.

¹ Договор о коллективной безопасности (Ташкент, 15.05.1992). URL: https://odkb-csto.org/documents/documents/dogovor_o_kollektivnoy_bezопасnosti/#loaded (дата обращения 14 апреля 2025).

² УСТАВ Организации Договора о коллективной безопасности от 7 октября 2002 г. URL: https://odkb-csto.org/documents/documents/ustav_organizatsii_dogovora_o_kollektivnoy_bezопасnosti_/#loaded (дата обращения 14 апреля 2025).

³ Рахимов К.Х., Аманбаева Д., Айдарбекова А., Сатывалдиева А.Ч. Роль ОДКБ в противодействии терроризму. URL: https://odkb-csto.org/analytics/?ELEMENT_ID=22538#loaded] (дата обращения 14 апреля 2025).

Концепция коллективной безопасности стран-участниц Договора о коллективной безопасности определяет, что международный терроризм и использование политики шантажа представляют собой военную опасность.

Важным международным документом, в котором регламентируется соблюдение Организацией принципов международного права, является Решение Комитета секретарей советов безопасности ОДКБ от 02.12.2003 г. «О мерах по активизации внутригосударственных процедур по ратификации антитеррористических конвенций». Документ определяет деятельность аппаратов советов безопасности государств-членов Организации следующим образом: рекомендуется

...активизировать работу по сопровождению внутригосударственных процедур по ратификации антитеррористических конвенций ООН и Конвенции ООН против транснациональной организованной преступности с дополняющими ее протоколами, а также международных договоров, принятых в рамках СНГ по противодействию новым вызовам и угрозам [Шемет 2018, с. 103, 104].

ОДКБ вносит существенные усилия и вклад для того, чтобы способствовать усилению миротворческого потенциала и развитию системы региональной безопасности, предупреждать распространение идей терроризма, препятствовать торговле наркотиками и оружием⁴.

В странах-членах ОДКБ на современном этапе действует структура для реагирования на террористические вызовы, дающая возможность решать основные задачи по защите интересов личности, общества и государства от террористических актов [Безрукова и др. 2019, с. 207].

Исследование современного терроризма как явления представляет собой очень большую заинтересованность со стороны научного сообщества. Терроризм – это акты, основанные на совершении насилия отдельными физическими лицами или организациями целью которых является ликвидация государственных деятелей, а также создание хаоса в обществе.

Специфика развития военно-политической обстановки в зоне ответственности ОДКБ, касающаяся противодействия терроризму состоит в следующем.

В соответствии с Решением Совета коллективной безопасности ОДКБ 25 мая 2001 г. созданы Коллективные силы быстрого

⁴ Там же.

развертывания (КСБР) Центрально-Азиатского региона, целями которых являются создание условий военной безопасности, обеспечение проведения контртеррористических мероприятий.

В соответствии со ст. 3 Устава Организации к целям ее деятельности можно отнести: способы обеспечения доверия и мира в государствах; укрепление международной и региональной безопасности; создание структуры защищающей страны от военных и террористических опасностей [Алешин 2018, с. 25].

Что касается анализа угроз со стороны международного терроризма, то справедливо отметить, что ОДКБ предпринимает действия, направленные на их купирование.

В 2006 г. в рамках Межпарламентской ассамблеи СНГ председатели национальных парламентов государств-членов ОДКБ приняли постановление о создании Парламентской ассамблеи (ПА) ОДКБ. Временное положение утвердило данному органу статус структурного элемента, регулирующего межпарламентское сотрудничество⁵.

Данный орган был создан для того, чтобы повысить эффективность взаимодействия в рамках интеграционного процесса, направленного на обеспечение коллективной безопасности ОДКБ⁶.

Парламентская Ассамблея способствовала процессу сближения законодательства стран-участниц ОДКБ, регламентирующему деятельность противодействия терроризму и экстремизму, развитию военно-политического сотрудничества. Помимо составления рекомендаций и модельных правовых актов, которых в 2006–2022 гг. было принято более 80, Парламентская Ассамблея ОДКБ официально выражает свою позицию по вопросам международной безопасности. Например, подобное заявление было принято в 2021 г. по ситуации в Афганистане после прихода к власти в этой стране движения «Талибан»⁷. ПА ОДКБ также ведет целенаправленную

⁵ Временное положение о Парламентской Ассамблее Организации Договора о коллективной безопасности // Парламентская Ассамблея ОДКБ. URL: <https://paodkb.org/documents/vremennoe-polozhenie-o-parlamentskoy-assamblee-organizatsii-dogovora-d266ba32-b0b9-4724-8556-e81b466637f5> (дата обращения 14 апреля 2025).

⁶ *Амиантов А.А., Грачев-Воронцов А.В., Лопатин А.И.* Правовые основы внешнеполитической деятельности органов государственной власти Российской Федерации: Учеб. пособие. М.: Юрлитинформ, 2022. С. 165.

⁷ 14 февраля 2003 г. Верховный суд Российской Федерации вынес решение о том, что движение «Талибан» является террористической организацией и его деятельность на территории России запрещена. 17 апреля 2025 г. Верховный Суд Российской Федерации удовлетворил админи-

информационно-аналитическую работу, а также мониторинг проведения референдумов и выборов в государствах-членах ОДКБ.

В стремлении повысить скорость реагирования Организации на кризисы в ОДКБ были созданы органы оперативного характера. В 2012 г. при СМО был создан Военный комитет для оперативного реагирования на ситуации, требующие применения коллективных сил ОДКБ. С 2018 г. начал действовать Центр кризисного реагирования ОДКБ при Объединенном штабе⁸.

Исходя из реалий современного мира логично будет утверждать о внесении большого вклада региональных международных организаций для формирования единой стратегии, целью которой обозначена борьба с международными террористическими и экстремистско-радикальными ячейками.

В современных условиях роста вызовов и угроз международной безопасности, увеличения количества конфликтов важное значение приобретает Совместная декларация о сотрудничестве между секретариатами Организации Объединенных Наций и Организации Договора о коллективной безопасности (Москва, 18 марта 2010). В пункте 2 Декларации отмечается, что стороны подчеркивают необходимость и важность обеспечения установления необходимых контактов, которые будут влиять на взаимодействие по обширным темам, касающимся обеспечения комфортной жизни в международном масштабе, стабильности и безопасной обстановки среди населения, как установлено в главе VIII Устава ООН. Отмечено, что контакты и отношения среди единомышленников поз-

стративное исковое заявление Генеральной прокуратуры Российской Федерации и приостановил запрет деятельности движения «Талибан» в России. Основанием для обращения в суд стали изменения, внесенные в декабре 2024 г. в Кодекс административного судопроизводства и федеральный закон «О противодействии терроризму». Они позволяют приостановить запрет террористической организации, если та прекратила деятельность, направленную на пропаганду, оправдание и поддержку терроризма или совершение преступлений террористической направленности против интересов России. МИД России сообщило, что приостановка запрета деятельности «Талибана» (движение признано террористическим) Верховным Судом РФ оставляет в силе международные обязательства Москвы по соблюдению санкционного режима Совета Безопасности ООН в отношении талибов.

⁸ *Троцкий Е., Юн С., Погорельская А., Данков А.* Перспективы развития ОДКБ в новых условиях. URL: file:///T:/Users/%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C/Downloads/rt_1_-_odkb.pdf (дата обращения 14 апреля 2025).

воляют предупреждать международно-правовые угрозы, включая эффективное разрешение конфликтов, воспрепятствование незаконной транснациональной преступности, борьбу с противоправной торговлей оружием, предотвращение чрезвычайных ситуаций и правильное реагирование на них.

Таким образом, ООН в лице Генерального секретаря, заключая данную декларацию подтверждает необходимость координации усилий с региональными международными организациями, направленными на то, чтобы террористические идеи и действия не могли оказывать разрушающего воздействия на жизнь людей и страны⁹.

В рамках анализа международно-правовых документов целесообразно обратить внимание на некоторые положения Устава Организации Объединенных Наций (г. Сан-Франциско 26.06.1945). Статья 52 Устава ООН устанавливает для международного сообщества право на создание региональных международных организаций для того, чтобы обеспечивать и поддерживать международный мир:

...Устав ни в коей мере не препятствует существованию региональных соглашений или органов для разрешения таких вопросов, относящихся к поддержанию международного мира и безопасности, которые являются подходящими для региональных действий, при условии, что такие соглашения или органы и их деятельность совместимы с Целями и Принципами Организации¹⁰.

Анализ текста Устава ООН позволяет сделать вывод о том, что противодействие и активная борьба с проявлениями терроризма являются эффективными способами достижения международного мира. Таким образом, деятельность ОДКБ в полной мере вписывается в международное правовое поле, выполняя одну из важнейших задач по развитию, поддержке демократических принципов и свобод в современном обществе.

Одной из основных целей ОДКБ является препятствование распространению международной террористической организации

⁹ Совместная декларация о сотрудничестве между секретариатами Организации Объединенных Наций и Организации Договора о коллективной безопасности (Москва, 18 марта 2010). URL: https://www.odkb-csto.org/documents/documents/sovместnaya_deklaratsiya_o_sotrudnichestve_mezhdu_sekretariatami_organizatsii_obedinennykh_natsiy_i_/#loaded (дата обращения 14 апреля 2025).

¹⁰ Устав ООН (г. Сан-Франциско 26.06.1945). URL: <https://www.un.org/ru/about-us/un-charter> (дата обращения 14 апреля 2025).

ИГИЛ (Исламское государство Ирака и Леванта)¹¹. Это связано с активной деятельностью ИГИЛ, а также других террористических организаций в Афганистане.

Оценивая позицию России по афганскому вопросу и отношение ОДКБ к правящему режиму в Афганистане, следует отметить, что одним из важных документов, касающихся обеспечения международной стабильности, является Заявление министров иностранных дел стран, входящих в состав Организации Договора о коллективной безопасности о положении в Афганистане (21.06.2023 г., Минск)¹².

В данном документе отмечается важность фактора сохранения стабильности, безопасности в регионе, особенно отмечается необходимость скорейшего урегулирования ситуации в Афганистане.

В связи с принятием данного заявления Российская Федерация также предпринимает необходимые действия, направленные на то, чтобы не допустить активных действий экстремистов, действующих в качестве нелегальных организаций, пропагандирующих экстремистскую террористическую идеологию и осуществляющих акты терроризма и насилия против мирного населения, известных в мире как ИГИЛ и «Вилаят Хорасан»¹³, действующими в Афганистане.

Несмотря на важность моральных норм, Российская Федерация достаточно прагматично оценивает ситуацию в Афганистане, обеспечивая в первую очередь свою безопасность¹⁴.

Спецпредставитель президента России по Афганистану З. Кабулов 2 мая 2025 г. заявил о том, что Россия готова оказать содействие талибам в борьбе с терроризмом в Афганистане по линии профильных структур. По словам Кабулова, решение Верховного суда России о приостановке запрета на деятельность движения «Талибан» сняло препятствия для налаживания полноценного

¹¹ 29 декабря 2014 г. Верховный Суд РФ признал организацию «Исламское государство Ирака и Леванта» террористической международной организацией и запретил ее деятельность в России.

¹² Заявление министров иностранных дел стран, входящих в состав Организации Договора о коллективной безопасности о положении в Афганистане (21.06.2023 г., Минск). URL: <https://odkb-csto.org/documents/statements/zayavlenie-ministrov-inostrannykh-del-gosudarstv-chlenov-organizatsii-dogovora-o-kollektivnoy-bezop1/#loaded> (дата обращения 14 апреля 2025).

¹³ Вилаят Хорасан – в ряде стран признана как террористическая организация.

¹⁴ URL: <https://globalaffairs.ru/articles/ne-tolko-czentralnaya-aziya/> (дата обращения 14 апреля 2025).

партнерства с этим движением, в том числе в деле противостояния террористической угрозе со стороны ИГИЛ¹⁵.

Россия активно сотрудничает со странами, входящими в состав ОДКБ, усиливает контртеррористические меры, искореняет терроризм и предотвращает создание очагов международного терроризма.

Одним из таких средств искоренения терроризма является урегулирование проблем, возникающих с мигрантами из стран Центральной Азии.

Со стороны ОДКБ предпринимаются меры, направленные на противодействие использованию международным терроризмом миграционной проблемы.

Одной из важнейших задач по противодействию терроризму и экстремизму члены Организации видят в развитии силового элемента¹⁶.

Важнейшим органом, обеспечивающим военную безопасность Организации, выступают Коллективные силы быстрого развертывания Центрально-азиатского региона. Их целями является борьба и противодействие международному терроризму [Моисеев 2018, с. 21]. Данная задача определена ст. 4 Соглашения о порядке формирования и функционирования сил и средств системы коллективной безопасности ОДКБ от 10.12.2010 г.

В статье 3 Устава Организации указано, что одной из целей ее создания является организация системы защиты государства от террористических угроз¹⁷.

В целях организации борьбы с террористическими угрозами на пространстве СНГ, очагами распространения которых остаются Афганистан и Сирия может быть востребован и опыт советского военного присутствия в Афганистане с точки зрения предотвращения возникновения террористических и экстремистских ячеек [Христофоров 2018, с. 13].

Необходимо отметить, что рост объема производства наркотиков в Афганистане создает риски распространения наркотрафика в соседние страны. Тем самым доходы от продажи наркотиков будут направлены на финансирование международного терроризма и

¹⁵ Россия готова помочь талибам в борьбе с терроризмом, заявил Кабулов // РИА Новости. 02.05.2025. URL: <https://ria.ru/20250502/rossiya-2014640343.html?ysclid=ma9fxdm7r0830206194> (дата обращения 4 мая 2025).

¹⁶ URL: <https://interaffairs.ru/news/show/44716> (дата обращения 14 апреля 2025).

¹⁷ URL: https://odkb-csto.org/analytics/?ELEMENT_ID=22538#loaded (дата обращения 14 апреля 2025).

расширению влияния террористических и экстремистских организаций в мире¹⁸.

Существенное значение имеет анализ текста Резолюции, принятой Генеральной Ассамблеей 21 ноября 2022 г. – «Сотрудничество между Организацией Объединенных Наций и Организацией Договора о коллективной безопасности»¹⁹.

Крайне важным и актуальным на данный момент развития отношений между ОДКБ и ООН является то, что в анализируемом международном документе провозглашены такие аспекты, как значимость продвижения и укрепления многосторонних отношений, связывающих ООН и различные другие международные организации, не являющиеся универсальными для того, чтобы содействовать выполнению и соблюдению правил, закрепленных в Уставе ООН.

Резолюция прежде всего и в частности подчеркивает, что ОДКБ способствует тому, чтобы были достигнуты цели и реализованы принципы, установленные ООН, обладает достаточным потенциалом для того, чтобы вносить вклад в создание мира, в котором отсутствует терроризм и с указанной целью взаимодействует с ООН.

Сотрудники ООН плодотворно действуют в различных сферах, в том числе в той области международного развития отношений, касающейся реализации на практике основ учения, составляющих фундаментальную сущность основания ОДКБ и направленную на инструктирование и обеспечение соответствующей выучки военных, обеспечивающих создание и сохранение мира.

Информационные технологии в современном мире позволяют очень быстро распространяться различной информации, влиять на сознание людей, призывать к совершению противоправных актов, в том числе террористических. Поэтому одним из основных компонентов системы международной безопасности становится совместное противодействие террористическим организациям, стремящимся получить доступ к современным технологическим инновациям, оружию массового уничтожения, ядерному оружию с целью разрушения мирового сообщества.

Фундаментом для развития правовых основ стран-членов ОДКБ могут стать новые международные договоры, в которых будут зафиксированы одинаковые определения и подходы для установления законодательного регулирования безопасности, связанной с распространением терроризма.

¹⁸ Там же.

¹⁹ Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 21 ноября 2022 г. – «Сотрудничество между Организацией Объединенных Наций и Организацией Договора о коллективной безопасности».

Результаты

Анализируя роль ОДКБ в обеспечении международной безопасности, связанной с распространением терроризма, необходимо отметить, что геополитическое положение стран, входящих в состав ОДКБ, позволяет координировать свои действия с тем, чтобы не позволять распространяться угрозам террористических организаций, незаконной торговле наркотиков и т. д.

Основной задачей ОДКБ является расширение военно-политического сотрудничества, становление и строительство структурированной системы сотрудничества с целью создания в странах мира безопасной и комфортной жизни для населения, особенно этот вопрос актуален для граждан.

Чрезвычайно важно соблюдать стратегию, направленную на создание продуктивного взаимодействия с мировым сообществом, стремящимся стать еще сильнее и эффективнее в сфере сдерживания и недопущения совершения действий, трактуемых в качестве терроризма и экстремизма.

ОДКБ – это однозначно обладающая несомненным потенциалом структура.

Переходя к рассмотрению перспектив ОДКБ в борьбе с терроризмом, особенно в условиях обострившейся международной обстановки, актуальным будет изучение глобальных проблем, представляющих угрозу для всего мира в целом. Главная характеристика глобальных проблем – это проблемы, которые касаются всей планеты, каждого государства, то есть территориальный фактор. Следующий фактор – движение, возникая как локальная проблема, терроризм может в краткое время обратиться в региональную, а затем в глобальную проблему.

Обсуждения

Для того чтобы усилия ОДКБ в сфере борьбы с терроризмом были воплощены, необходима реализация следующих мер:

- 1) создание структуры по предотвращению распространения террористической идеологии;
- 2) анализ угроз и источников распространения терроризма в целях своевременного принятия решений по их локализации [Лаврентьева 2022, с. 69, 71];
- 3) анализ возможностей противодействия экстремистской идеологии в современных социально-политических условиях [Кряжев 2023, с. 3].

Перспективным направлением является развитие отношений в сфере безопасности между ОДКБ и международными организациями. Эксперты отмечают важность проведения в рамках ОДКБ мероприятий, обеспечивающих взаимодействие в сфере противодействия терроризму²⁰.

В заключении необходимо отметить, что происходит процесс гармонизации законодательства между странами-участницами ОДКБ. Здесь можно назвать Федеральный закон РФ «О противодействии терроризму» (после его принятия были внесены изменения в законодательство стран Организации), а также Модельный закон СНГ от 3 декабря 2009 г. № 33-18 «О противодействии терроризму» [Романовский 2020, с. 162].

Стоит отметить, что ОДКБ является международно признанной организацией, эффективно выполняющей стоящие перед ней задачи, что делает ее способной противодействовать международным организациям, распространяющим идеи экстремизма, ненависти и деструктивно-направленными на уничтожение мирного человеческого уклада жизни.

Выделенные в данной статье международные договоренности оформляют необходимую законодательную базу с целью совместной эффективной работы и выполнения необходимых задач.

Литература

- Алешин 2018 – *Алешин В.В.* Нормативно-правовые основы антитеррористического сотрудничества в рамках СНГ, ОДКБ и ШОС // Международное сотрудничество евразийских государств: политика, экономика, право. 2018. № 4. С. 22–31.
- Безрукова и др. 2019 – *Безрукова О.В., Демидов М.В., Капитонова Е.А.* Терроризм, права человека и демократические ценности в России и за рубежом. М.: Юрлитинформ, 2019. 229 с.
- Дорохина 2019 – *Дорохина К.М.* Особенности взаимодействия России с международными организациями в сфере противодействия терроризму: на примере ШОС и ОДКБ: Дис. ... канд. полит. наук. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2019. 243 с.
- Зарудницкий 2024 – *Зарудницкий В.В.* Современные тенденции международных отношений и их влияние на национальную безопасность Российской Федерации в XXI веке. М.: РГГУ, 2024. 648 с.

²⁰ *Аватков В.А., Винокуров В.И., Воробьев С.В. и др.* Международные организации и их роль в урегулировании конфликтов: Учеб. пособие / Под ред. Т.А. Закаурцева, Т.В. Каширина. М.: Дашков и К, 2022. С. 62, 63.

- Кряжев 2023 – *Кряжев В.С.* Комплексная характеристика терроризма и экстремизма. М.: Юрлитинформ, 2023. 144 с.
- Лаврентьева 2022 – *Лаврентьева А.Ю.* Глобальные проблемы общества: экстремизм и терроризм. Архангельск: Изд-во Северного гос. мед. ун-та, 2022. 88 с.
- Моисеев 2018 – *Моисеев А.И.* Международно-правовое определение терроризма: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М.: Московский гос. юрид. ун-т, 2018. 22 с.
- Романовский 2020 – *Романовский В.Г.* Противодействие терроризму в странах ОДКБ: основные тенденции и перспективы // Электронный научный журнал «Наука. Общество. Государство». 2020. Т. 8. № 1 (29). С. 156–165.
- Христофоров 2018 – *Христофоров В.С.* Афганская война 1979–1989 гг. в контексте современной борьбы с терроризмом: теоретические уроки и практические выводы // Актуальные вопросы изучения истории, международных отношений и культур стран Востока: Материалы Междунар. научно-практич. конф. Новосибирск, 2018. С. 12–18.
- Шемет 2018 – *Шемет В.С.* Международно-правовые аспекты борьбы с терроризмом в формате Организации Договора о коллективной безопасности // Право. Ву. 2018. № 1 (51). С. 102–108.

References

- Aleshin, V.V. (2018), “Regulatory framework of antiterrorist cooperation within the framework of the CIS, CSTO and SCO”, *Mezhdunarodnoe sotrudnichestvo evrazijskikh gosudarstv: politika, ekonomika, pravo*, no. 4, pp. 22–31.
- Bezrukova, O.V., Demidov, M.V. and Kapitonova, E.A. (2019), *Terrorizm, prava cheloveka i demokraticheskie tsennosti v Rossii i za rubezom* [Terrorism, human rights and democratic values in Russia and abroad], Urlitinform, Moscow, Russia.
- Dorohina, K.M. (2019), *Features of Russia's cooperation with international organizations in the field of counter-terrorism. The example of SCO and CSTO*, Ph. D. Thesis, MGU im. M.V. Lomonosova, Moscow, Russia.
- Kryazhev, V.S. (2023), *Kompleksnaya kharakteristika terrorizma i ekstremizma* [Complex characteristics of terrorism and extremism], Urlitinform, Moscow, Russia.
- Lavrentieva, A.Yu. (2022), *Globalnye problem obshchestva: ekstremizm i terrorism* [Global challenges of society. Extremism and terrorism], Izdatelstvo Severnogo gosudarstvennogo meditsinskogo universiteta, Arhangelsk, Russia.
- Moiseev, A.I. (2018), *International legal definition of terrorism*, Ph.D. Thesis, Moskovskii gosudarstvennyi uridicheskii universitet, Moscow, Russia.
- Romanovskii, V.G. (2020), “Countering terrorism in the CSTO countries: main trends and prospects”, *Electronic scientific journal “Science. Society. State”*, vol. 8, no. 1 (29), pp. 156–165.
- Khristoforov, V.S. (2018), “Afghan war 1979–1989 in the context of modern struggle against terrorism: theoretical lessons and practical conclusions”, *Aktualnye voprosy izucheniya istorii, mezhdunarodnykh otnoshenii i kultur stran Vostoka. Materialy*

- mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Current issues in the study of history, international relations and cultures of Eastern countries. Materials of the international scientific and practical conference], Novosibirsk, Russia, pp. 12–18.
- Shemet, V.S. (2018), “International legal aspects of combating terrorism in the format of the Organization of a Collective Security Treaty”, *Pravo.by*, no. 1 (51), pp. 102–108.
- Zarudnickii, V.B. (2024), *Sovremannye tendentsii mezhdunarodnykh otnoshenii I ikh vliyanie na natsional'nyu bezopasnost' Rossiiskoi Federatsii v XXI veke* [Current trends in international relations and their impact on the national security of the Russian Federation in the 21st century], RGGU, Moscow, Russia.

Информация об авторах

Василий С. Христофоров, член-корреспондент РАН, доктор юридических наук, профессор, Институт российской истории РАН, Москва, Россия; 117292, Россия, Москва, ул. Дмитрия Ульянова, д. 19;

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; xvсарhiv@rambler.ru

Факия Ш. Ларина, кандидат юридических наук, доцент, Государственный университет просвещения, Москва, Россия; 105005, Россия, Москва, ул. Радио, д. 10А;

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6;

Московский психолого-социальный университет, Москва, Россия; 115191, Россия, Москва, 4-й Рощинский пр-д, д. 9А;

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия; 125190, Россия, Москва, Ленинградский пр-т, д. 80; flora.larina@gmail.com

Information about the authors

Vasily S. Khristoforov, Dr. of Sci. (Law), professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Institute of Russian History of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia; bld. 19, Dmitry Ulyanov Street, Moscow, R117292;

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bldg. 6, bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; xvсарhiv@rambler.ru

Fakiia Sh. Larina, Cand. of Sci. (Law), associate professor, State University of Education, Moscow, Russia; bld. 10A, Radio Street, Moscow, Russia, 105005;

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bldg. 6, bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125047;

Moscow Psychological and Social University, Moscow, Russia; bld. 9A, 4th Roshchinskii Alleyway, Moscow, Russia, 115191;

Moscow University for Industry and Finance “Synergy”, Moscow, Russia; bld. 80, Leningradsky Avenue, Moscow, Russia, 125190; flora.larina@gmail.com

УДК 314.174

DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-143-150

Научно-практическая конференция
«Демографические проблемы становления
суверенной социальной экономики в России»,
проходившая в Российском государственном
гуманитарном университете 25 июня 2025 г.

Роман Е. Торгашев

Российский государственный гуманитарный университет,

Москва, Россия, torgre@mail.ru

ORCID ID 0000-0001-7075-1916

Аннотация. Организация и проведение научно-практической конференции «Демографические проблемы становления суверенной социальной экономики в России» Институтотом социально-экономических наук Российского государственного гуманитарного университета. Направления и тематика конференции посвящены актуальным государственным и региональным проблемам социальной экономики, ориентированным на демографические тренды, семейные ценности и миграционные процессы в современной России. Был задан демографический вектор конференции в сторону статистики. Участниками конференции были озвучены результаты исследования.

Ключевые слова: конференция, демографические проблемы, суверенная социальная экономика, Российская Федерация, миграционная политика, семейная политика, наука, Специальная военная операция (СВО), здоровье населения

Для цитирования: Торгашев Р.Е. Научно-практическая конференция «Демографические проблемы становления суверенной социальной экономики в России», проходившая в Российском государственном гуманитарном университете 25 июня 2025 г. // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 143–150. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-143-150

The scientific and practical conference
“Demographic Challenges in the Formation
of a Sovereign Social Economy in Russia” was held
at the Russian State University for the Humanities
on June 25, 2025

Roman E. Torgashev

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

torgre@mail.ru, ORCID ID 0000-0001-7075-1916

Abstract. Organization and holding of the scientific and practical conference “Demographic Challenges of Formation of Sovereign Social Economy in Russia” by the Institute of Social and Economic Sciences of the Russian State University for the Humanities. The directions and topics of the conference are concerned with current state and regional issues of social economy, focused on demographic trends, family values and migration processes in modern Russia. The demographic vector of the conference was set towards statistics. The conference participants announced the results of the study.

Keywords: conference, demographic issues, sovereign social economy, Russian Federation, migration policy, family policy, science, Special Military Operation (SMO), public health

For citation: Torgashev, R.E. (2025), “The scientific and practical conference ‘Demographic Challenges in the Formation of a Sovereign Social Economy in Russia’ was held at the Russian State University for the Humanities on June 25, 2025”, *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 143–150. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-143-150

25 июня 2025 г. в Российской Федерации отмечается профессиональный праздник – День работников статистики. В этот день на площадке Института социально-экономических наук (ИСЭН) РГГУ состоялась Первая в истории ведущего гуманитарного университета страны научно-практическая конференция «Демографические проблемы становления суверенной социальной экономики в России».

Центральной темой научно-практического мероприятия стало обсуждение решений семейно-демографических, трудовых и миграционных проблем с точки зрения науки, а также проблем с восстановительной демографической политикой после проведения Специальной военной операции (СВО), которые стоят на самом важном месте у государства, что подтверждено запуском и реали-

зацией большого количества национальных проектов и стратегических программ.

Модератором конференции выступил первый заместитель директора ИСЭН Алексей Апполинарьевич Шулус, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, который определил повестку конференции, актуальность и прерогативу современных демографических исследований, а также заявленные темы докладчиков. Модератором было озвучено, что Российская Федерация представляет собой уникальное государственное образование, состоящее из 89 субъектов, с учетом регионов Новороссии. Все они имеют существенные различия исторического, экономического, социального, этнического, культурного характера. Социально-экономическое развитие федеративного государства невозможно без развития его составных частей – регионов и муниципальных образований, в которых ключевое место занимает демографическая составляющая. Проблемы демографии сегодня охватывают не только проблемы дефицита рождаемости, высокой смертности в большинстве регионах и оттока населения из ряда отдаленных территорий, но и безработицы в ряде субъектах Федерации, низкого качества городской и сельской среды, доступности жилья, уровню цифровизации городского хозяйства, уровню экологического фона (загрязненности воздуха, воды, почвы), культуры и т. д. Демографы и статисты обращают внимание на сложную демографическую ситуацию в регионах Сибири и Дальнего Востока. Низкая численность населения – это не только особенность тех регионов, но это – один из факторов, замедляющий их социально-экономическое развитие.

Докладчики конференции принимали участие в очном формате в Зале ученого совета РГГУ, но для слушателей была предоставлена возможность организаторами принять участие и в расширенном (смешанном) формате.

Научно-практическая конференция состояла из двух пленарных заседаний, которые прошли в один день. В числе первого выступающего был первый проректор, директор ИСЭН, заведующий кафедрой управления, кандидат экономических наук, доцент Дмитрий Викторович Бобров.

Доклад Д.В. Боброва «Демографические проблемы суверенной социальной экономики» был ориентирован на вопросы воспроизводства человеческого потенциала в масштабах всей страны в системе знаний суверенной социальной экономики, подходы и механизмы стимулирования рождаемости, перспектив обеспечения трудовыми ресурсами, совершенствовании регулировании мигра-

ционных процессов, создании условий для адаптации и поддержки участников СВО и граждан новых субъектов РФ. Он озвучил решения этих проблем с позиции профессионального экономиста и управленца. По словам Дмитрия Викторовича Боброва, сегодня многие семьи не хотят заводить детей не столько из-за отсутствия денег, сколько из-за высоких рисков существенного снижения их качества жизни. Докладчик представил подробную презентацию и предложил возможные сценарии по стабилизации численности населения, увеличения рождаемости и снижения смертности в проблемных регионах страны.

Дмитрий Викторович перечислил список нефинансовых факторов жизни молодых семей, привел много статистических сведений, тем самым расширив демографический вектор конференции в сторону статистики.

Председатель Межгосударственного статистического комитета СНГ Константин Эмильевич Лайкам, доктор экономических наук, кандидат технических наук представил в докладе «Развитие социально-демографической статистики в странах СНГ» анализ системы статистических данных СНГ и России и ее совершенствование, продемонстрировал ретроспективный анализ и современное состояние статистических данных, относящихся к социально-экономической жизни общества и человеческим ресурсам Российской Федерации и ряда стран-членов СНГ.

Академик РАЕН – руководитель Центра изучения истории территории и населения России ИРИ РАН Валентина Борисовна Жиромская, доктор исторических наук, профессор, академик РАЕН выступила с научным докладом, посвященному восстановительной демографической политике, рассказав об историческом опыте СССР и его актуальности, применимых в современных условиях. Доклад ученого с исторической темой очень интересно сопоставим с фактами, отражающими реальную историческую и сегодняшнюю действительность жизни граждан.

Директор Центра демографических исследований ФНИСЦ РАН Марина Николаевна Храмова, кандидат физико-математических наук, завершила первое пленарное заседание конференции докладом «Миграция и миграционная политика в РФ: новейшие тренды и краткосрочные сценарии», продемонстрировав богатейшие статистические данные и исследовательские результаты сплоченного коллектива научных сотрудников ЦДИ ФНСЦ РАН.

По окончании первого пленарного заседания научно-практической конференции ректор РГГУ, доктор политических наук, кандидат исторических наук, профессор Андрей Викторович Логинов, поблагодарил всех докладчиков за конструктивные предложения и

выразил уверенность в том, что многие разработки лягут в основу государственной демографической политики.

Во второй части пленарного заседания прозвучали четыре научных доклада ученых-исследователей и преподавателей МГУ и РГГУ. Доцент кафедры финансового менеджмента МГУ им. М.В. Ломоносова, доцент кафедры национальной и мировой экономики ИСЭН, кандидат экономических наук, доцент Артем Сергеевич Лукьянец раскрыл основные тренды демографической политики в контексте современных вызовов, представит теорию направлений в демографии как науке.

Доцент факультета маркетинга и рекламы (ФМиР), заместитель декана ФМиР по работе со студентами ИСЭН, кандидат экономических наук Антон Алексеевич Митрошин представил научный доклад, выполненный по результатам своего диссертационного исследования «Качество жизни населения в контексте демографических процессов в России: ретроспективный анализ», 2013 г.

Профессор ФМиР ИСЭН, доктор экономических наук, доцент Юлия Юрьевна Шитова рассказала о демографии и здоровье маятниковых трудовых мигрантов в России и мире.

Докладчиком была поднята тема анализа социально-экономического положения субъектов Федерации в составе России. Доходы населения, к примеру, регионов Дальнего Востока здесь ниже, чем в ряде регионов с более низким уровнем развития промышленности, объему экономики в целом. Имеется диспропорция, как в уровне доходов, так и в качестве жизни между агломерациями с одной стороны и районами и городами, где нет развитой промышленности, с другой стороны. При этом многие территории обладают огромным природно-ресурсным потенциалом, дешевой электроэнергией, крепкой промышленной базой, образованной и квалифицированной рабочей силой. Все это позволяет провести регионам модернизацию социальной сферы и занять достойное место в первой десятке субъектов Российской Федерации по уровню доходов населения. Можно заменить текущее стремление к определенному периоду достичь определенной цифры на цель обеспечения устойчивости роста реальных денежных доходов на 2–3% в год. Таким образом, будет обеспечиваться большая прогнозируемость ситуации с денежными доходами. Данный инструмент позволит сразу же видеть, нет ли отхода с намеченного вектора социально-экономического развития.

Затронуто было направление, связанное с решением проблемы снижения производительности труда. Стоит включить в стратегию цель по внедрению в производства промышленных роботов.

Страны, испытывающие трудности с рабочей силой на производствах – Япония, Германия, Южная Корея активно используют промышленных роботов для повышения производительности труда. Для начала можно установить целевое значение в 100 единиц установленных промышленных роботов на предприятиях края в год. Далее, по мере их распространения, заменить на цель обеспечения роста парка промышленных роботов на 5–10% в год.

Говоря о мерах по развитию непосредственно самого процесса стратегического управления, докладчик предложил вернуть в стратегическое управление практику планирования и реализации масштабных проектов, которые позволяют совершить рывок в социально-экономическом развитии регионов. Такие проекты реализовывались как в период существования Советского союза, так и Российской империи. Если брать примеры из советского периода, то это: судоходные каналы, лесополосы, защищающие поля от ветровой эрозии и пылевых бурь, строительство крупных электростанций, их проектирование, развитие новых источников энергии. Во второй половине XX в. проектировалась крупнейшая в мире Пенжинская приливная электростанция.

Высокий уровень и качество жизни, которые можно достичь за счёт модернизации социальной сферы, позволит сделать привлекательным для жизни и миграции. Таким образом, удастся переломить тенденцию стагнации численности населения, что уже само по себе решает многие проблемы, с которыми сталкиваются как другие субъекты Российской Федерации, так и зарубежные государства: низкая производительность труда, слабый спрос на местные товары со стороны населения, дефицит кадров в важных для экономики отраслях. Наличие слабых компетенций, по мнению докладчика, дефицит кадров, невысокий рейтинг высших учебных заведений, низкий уровень инвестирования в основной капитал, экологические проблемы, высокий уровень износа зданий образовательных и медицинских учреждений, а также неравномерное распределение медицинских учреждений на территории городов.

Также был поднят вопрос о разработке стратегии демографической картины для территорий Новороссии. С целью повышения эффективности социального климата территорий данный стратегический документ очень необходим, поскольку мероприятия такой стратегии основаны непосредственно на реализации имеющегося потенциала территории, но при этом в ходе военного положения и СВО требуют кардинального изменения его социально-экономической инфраструктуры.

Завершил второе заседание конференции доцент кафедры Государственного и муниципального управления Факультета управ-

ления ИСЭН, кандидат педагогических наук, доцент, член-корреспондент РАЕН, член Русского географического общества Роман Евгеньевич Торгашев. Он представил научный доклад, основанном на двадцатилетнем исследовательском опыте в вопросе «Демографическая безопасность в условиях глобальных мировых вызовов», определил место демографического благополучия и национальной безопасности РФ, семейно-демографической политике, здоровью населения, рассказал о реализации внутривузовских мероприятий по демографической политике, которые реализует в проектной и научной деятельности вместе со студентами на факультете управления и социологическом факультете ИСЭН, о роли современной молодежи в современном социуме. Докладчик провел предварительную оценку мер, оказывающих как на государственном, так и на региональном уровнях, затронул вопрос экономических рычагов, направленных на изменения демографической ситуации в регионах РФ. Р.Е. Торгашев сделал акцент, что демографическая политика РФ ориентирована не только на стабилизацию численности населения в кризисных и дотационных регионах, но и на улучшение условий граждан, на их социально-экономическое благосостояние, сокращение отставания экономического разрыва между слоями населения путем различных административно-правовых инструментов. В частности, с 1 января 2025 г. запущен налоговый механизм на всей территории Российской Федерации, при помощи которого становится регулирование подоходных налогов с заработной платы физических лиц по пятиступенчатой системе: 1) сохраняется 13% вычета с заработной платы для населения доход, которых составляет не более 2,4 млн в год, или до 200 тыс. в месяц; 2) для населения при превышения заработной платы 200 тыс. рублей и не выходящей за рамки 5 млн в год уже составляет 15%; 3) у физических лиц, доход которых находится в диапазоне от 5 до 20 млн в год налоговый вычет составляет 18%; 4) от 20 до 50 млн в год физических лиц уже составляет 22%; 5) доход физических лиц, превышающий в год 50 млн достигает 22%.

Р.Е. Торгашев предложил получать ценную обратную связь от участников конференции для совместного воплощения разработок участников конференций, которые являются практикующими исследователями. Докладчик обратился ко всем участникам конференции с просьбой определить практико-ориентированные меры по реализации демографической ситуации в регионах страны с учётом государственной поддержки, добавив значимость демографической науки в прикладных социально-экономических исследованиях.

В завершении конференции первый заместитель директора ИСЭН Алексей Апполинарьевич Шулуc вместе с заместителем

ИСЭН, деканом экономического факультета, доктором экономических наук, доцентом Натальей Юрьевной Сопилко поблагодарили всех участников конференции, предложили развивать наши сервисы коммуникации и повышать плодотворное сотрудничество вокруг центральной проблемы – сохранению демографического потенциала страны и укреплению традиционных семейных ценностей на благо развития государства.

Проведение научно-практической конференции должно стать традицией в Институте социально-экономических наук Российского государственного гуманитарного университета. Общее количество участников научно-практической конференции превысило 90 человек. Руководством ИСЭН было принято решение о проведении Второй научно-практической конференции, которая запланирована в 2026 г. и включена в план научных мероприятий РГГУ. Вторая научно-практическая конференция будет посвящена государственным и региональным проблемам социальной экономики, направленным на демографические тренды, семейные ценности и миграционные процессы в современной России, а также вопросам восстановительной политики, направленной на стабилизацию жизни и возвращения населения в регионы Новороссии после СВО.

Информация об авторе

Роман Е. Торгашев, кандидат педагогических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6; torgre@mail.ru

ORCID ID 0000-0001-7075-1916

Information about the author

Roman E. Torgashev, Cand. of Sci. (Pedagogics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bldg. 6, bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia; 125047; torgre@mail.ru

ORCID ID 0000-0001-7075-1916

Научный журнал
Наука и искусство управления
№ 4
2025

Оформление обложки
М.Е. Заболотникова

Корректор
П.М. Смоктунова

Компьютерная верстка
Н.В. Москвина

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

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

Подписано в печать 22.12.2025
Выход в свет 30.12.2025
Формат 60×90^{1/16}
Уч.-изд. л. 9,0. Усл. печ. л. 9,5
Тираж 1050 экз. Свободная цена
Заказ № 2298

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