

**Институт экономики РАН
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»**

ISSN 2309-2076

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ECONOMIC SYSTEMS

**Научный журнал
Scientific Journal**

**Том 18 № 3 (70) – 2025
Vol. 18 No. 3 (70) – 2025**



**Москва
2025**

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Научный журнал

ISSN 2309-2076

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3

Том 18. № 3 (70). 2025 г.

Издается с 2008 г.

Выходит 4 раза в год

Учредитель

Институт экономики РАН

Издатель

Издательско-торговая корпорация

«Дашков и К°»

Согласно рекомендациям президиума ВАК, распоряжением Минобрнауки России от 2 декабря 2019 г. № 524-р издание «Научный журнал «Экономические системы» включено в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, по четырём научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

- 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономические науки);
- 5.2.4 – Финансы (экономические науки);
- 5.2.5 – Мировая экономика (экономические науки);
- 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

В соответствии с Рекомендациями Президиума ВАК от 21 декабря 2023 г. № 3-пл/1 научному журналу «Экономические системы» присвоена **категория К2**.

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-48713 от 28.02.2012 г.

Зарегистрирован Международным центром стандартной нумерации сериальных изданий (International Standard Serial Numbering — ISSN) с присвоением международного стандартного номера ISSN.

Включен в базы данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), научной электронной библиотеки «КиберЛенинка».

Статьи регистрируются в CrossRef и имеют уникальный идентификатор DOI.

Двухлетний импакт-фактор РИНЦ – 0,807.

Пятилетний импакт-фактор РИНЦ – 0,544.

Цели научного рецензируемого журнала:

- развитие научной полемики, способствующей открытости науки, широкому обсуждению опубликованных научных результатов и повышению качества проводимых научных исследований;
- привлечение внимания к наиболее актуальным проблемам и перспективным направлениям развития экономических наук;
- налаживание научных связей и обмена мнениями между исследователями различных регионов России, а также в рамках международного сотрудничества;
- поиск новых идей, научно обоснованных концепций и инновационных проектов для ускорения социально-экономического развития России и субъектов Российской Федерации.

Журнал распространяется по подписке. Подписной индекс: ПН491 – каталог «Почта России».

Публикуемые материалы прошли процедуру рецензирования и экспертного отбора.

Категория информационной продукции «16+».

Авторские права на публикуемые материалы принадлежат редакции журнала и авторам статей.

Позиция редакции не обязательно совпадает с мнением авторов.

При использовании материалов ссылка обязательна.

© Оформление, корректура, верстка, подготовка
оригинал-макета: ООО «ИТК «Дашков и К°», 2025

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор:

Ларионов И.К. – председатель редколлегии, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, руководитель Центра системных исследований.

Заместители главного редактора:

Герасина О.Н. – доктор экономических наук, профессор, Московский гуманитарно-экономический университет;

Дашков Л.П. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, академик РАЕН, генеральный директор Издательско-торговой корпорации «Дашков и К°».

Члены редакционной коллегии:

Антипов К.В. – доктор экономических наук, профессор, руководитель направления (заместитель ректора) Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна;

Бунич Г.А. – доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента мировых финансов, Финансовый университет при Правительстве РФ;

Буров М.П. – доктор экономических наук, профессор, Государственный университет по землеустройству;

Зиядуллаев Н.С. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, главный научный сотрудник Института проблем рынка РАН;

Павленко Ю.Г. – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН;

Солодуха П.В. – доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета, Российский государственный социальный университет;

Федорова И.Ю. – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, Российская международная академия туризма (РМАТ);

Цветков В.А. – член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор, директор Института проблем рынка РАН.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Председатель редакционного совета:

Сильвестров С.Н. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, академик РАЕН, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Заместитель председателя редакционного совета:

Беляева И.Ю. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Члены редакционного совета:

Авдокушин Е.Ф. – доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра азиатских исследований Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова;

Алиев А.Т. – доктор экономических наук, профессор, профессор аспирантуры, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр» Минпромторга России, академик РАЕН;

Алклычев А.М. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и финансы АПК», Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова;

Андропова Н.Э. – доктор экономических наук, главный советник, Администрация Президента РФ;

Анопоченко Т.Ю. – доктор экономических наук, профессор, почетный работник сферы образования РФ, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова;

Герасина Ю.А. – доктор экономических наук, профессор, Московский гуманитарно-экономический университет;

Голов Р.С. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, НИУ «Московский авиационный институт»;

Иванов Г.Г. – доктор экономических наук, профессор, член Вольного экономического общества России и Международного союза экономистов, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова;

Иванова Е.А. – доктор социологических и экономических наук, Департамент устойчивого управления, Университет Кайзерслаутерна, Германия;

Керимов В.Э. – доктор экономических наук, профессор, Высшая школа государственного аудита Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова;

Лебедева С.Н. – доктор экономических наук, профессор, ректор Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации;

Миславская Н.А. – доктор экономических наук, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности, Финансовый университет при Правительстве РФ;

О'Флинн Мэри – профессор, руководитель кафедры корпоративных финансов, Дублинский институт технологии, г. Дублин, Ирландия;

Патласов О.Ю. – доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования РФ, Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского, федеральный эксперт научно-технической сферы;

Петриков А.В. – академик РАН, доктор экономических наук, профессор, руководитель Всероссийского института аграрных проблем и информатики им. А.А. Никонова;

Саламатов В.Ю. – доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, директор Института международной торговли и устойчивого развития, МГИМО МИД России;

Сеттлз Александр – адъюнкт-профессор Университета Флориды, США;

Сорокина Г.П. – доктор экономических наук, директор Института экономики и финансов Государственного университета управления;

Толмачев П.И. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики, Дипломатическая академия МИД России;

Ткач А.В. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, главный редактор научно-теоретического журнала «Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики»;

Шарков Ф.И. – доктор социологических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой общественных связей и медиаполитики Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Шевченко Д.А. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой коммуникационного менеджмента и управления отношениями Российского государственного социального университета, эксперт по маркетинговым исследованиям Гильдии маркетологов.

Ответственный секретарь:

Хончев М.А. – кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Шеф-редактор:

Ларионова И.И. – член Союза писателей РФ, ведущий научный сотрудник Центра системных исследований.

Содержание

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А.

Институциональное преобразование банков: назревшие подходы
в условиях многополярного мира 12

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Бондаренко Н.Л., Портных В.В., Токарева И.В.

Научное обоснование комплекса стратегических задач государственного
медицинского учреждения 25

Тараканов А.В.

Управление вузом: вызовы, ответы, перспективы 39

Нигматов Р.Р.

Практические направления реализации стратегии структурных
трансформаций промышленных комплексов в достижении
технологического лидерства 52

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Петухова А.С., Рожков М.И., Куц С.П.

Возможность использования искусственного интеллекта
при формировании маркетинговых стратегий 60

Егошина Е.А., Шорникова Н.Ю.

Управление цифровыми платформами: постановка проблемы 80

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ИННОВАЦИИ

Елисеева Е.Н.

Формирование промышленной метавселенной в рамках развития
промышленных систем 90

Гатауллин Р.Ф., Чувашаева Э.Р.

Нивелирование существующих экологических угроз через переход
в зеленую экономику 106

АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА

Сафронова Н.Б., Полунина Е.А.

Совершенствование методического инструментария, обеспечивающего
сокращение объемов незавершенного строительства в России 115

Набиева М.Р.

Предиктивный анализ трансформации технологических решений, обеспечивающих повышение эффективности оказания таможенных услуг в интеллектуальных пунктах пропуска (с использованием модельного подхода П.Ф. Ферхюльста) 129

ТРУД И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Шорникова Н.Ю.

Исследование влияния цифровых технологий на трансформацию труда 142

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Бондаренко Д.В.

Разработка концептуальных положений реализации стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия 152

ECONOMIC SYSTEMS

Scientific Journal

ISSN 2309-2076

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3

Volume 18. No. 3 (70). 2025

Published since 2008

(4 issues a year)

Founder

Institute of Economy (RAS)

Publisher

Publishing and Trading Corporation

«Dashkov & Co.»

According to the recommendations of the Presidium of the HAC, the order of the Ministry of education and science of the Russian Federation dated December 2, 2019 No. 524-R edition «Scientific journal «Economic systems» is included in the list of peer-reviewed scientific publications, which should be published the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of Sciences, for the degree of doctor of Sciences, in four scientific specialties and their respective branches of science:

- 5.2.3 – Regional and sectoral economics (economic sciences);
- 5.2.4 – Finance (economic sciences);
- 5.2.5 – World economy (economic sciences);
- 5.2.6 – Management (economic sciences).

In accordance with the recommendations of the Presidium of the Higher Attestation Commission of December 21, 2023 No. 3-pl/1 the scientific journal «Economic Systems» was assigned the **category K2**.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOM-NADZOR).

PI certificate number FS77-48713 from 02.28.2012.

Registered by the International Standard Serial Number International Centre and awarded with international standard number of ISSN.

The journal is included in the data bases of the Russian Index of Scientific Citation (RSCI), the scientific electronic library «CyberLeninka».

Articles are registered in CrossRef and have unique identifiers (DOI).

The two-year impact factor of the RSCI is 0.807.

The five-year impact factor of the RSCI is 0.544.

Goals of the scientific peer-reviewed journal:

- developing an open scientific disputes contributing to the openness of science, wide discussion of published scientific results and increase of dissertation researches quality;
- attracting of attention to the most urgent issues and perspective trends of development of the economic sciences;
- searching for new ideas, science-based concepts and innovative projects to accelerate social-economic development of Russia and the entities of the Russian Federation.

Copyrights to the published materials belong to the editors of the journal and the authors of articles.

The editorial position does not necessarily coincide with the opinion of the authors.

Using materials reference is obligatory.

The journal is distributed by subscription. Subscription index: ПН491, in the union catalog «Post of Russia».

Published materials have undergone peer review procedure and expert recruitment.

Information product category «16+».

© Page make-up: LC «Publishing and Trading Corporation «Dashkov & Co.», 2025

EDITORIAL BOARD OF THE JOURNAL

Chief Editor:

Larionov I.K., chairman of the editorial board, doctor of economic sciences, professor, honored science worker of RF in the Center for System Studies.

Deputy of the editor-in-chief:

Gerasina O.N., doctor of economic sciences, professor, Moscow University of Humanities and Economics;

Dashkov L.P., doctor of economic sciences, professor, honored worker of the higher school of the Russian Federation, academician of RANS, general director of Publishing and Trading Corporation «Dashkov & Co.».

Editorial board:

Antipov K.V., doctor of economic sciences, professor, Head of the department (deputy rector) of the St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design;

Bunich G.A., doctor of economics sciences, professor, professor of the Department of world finance, Financial University under the Government of the Russian Federation;

Burov M.P., doctor of economic sciences, professor, State University of Land Use Planning;

Ziyadullaev N.S., doctor of economic sciences, professor, honored scientist of the Russian Federation, main researcher in the Market problems, Institute of RAS;

Pavlenko Yu.G., doctor of economic sciences, professor, chief researcher of the Institute of Economics, RAS;

Solodukha P.V., doctor of economic sciences, professor, dean of the faculty of economics, Russian State Social University;

Fedorova I.Yu., doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of state and municipal administration and personnel management, Russian International Academy of Tourism (RMAT);

Tsvetkov V.A., corresponding member of the Russian Academy of Sciences, doctor of Economics, professor, Director of the Institute of market problems of the Russian Academy of Sciences.

EDITORIAL COUNCIL

Chairman of editorial council:

Silvestrov S.N., doctor of economic sciences, professor, academician of RANS, honored economist of the Russian Federation, Director of the Institute of economic policy and economic security.

Deputy chairmen of editorial council:

Belyaeva I.Yu., doctor of economic sciences, professor, honored worker of the Higher School of RF, Financial University under the government of the Russian Federation.

Members of editorial council:

Avdokushin E.F., doctor of economic sciences, professor, head of the Center for Asian Studies, Lomonosov Moscow State University;

Aliiev A.T., doctor of economic sciences, professor, professor of postgraduate studies, All-Russian Scientific Research Institute «Center» of the Ministry of Industry and Trade of Russia, academician of Russian Academy of Natural Sciences;

Alklychev A.M., doctor of economic sciences, professor, head of the Department of economics and finance of agriculture, Dagestan State Agrarian University named after M.M. Dzhambulatov;

Andronova N.E., doctor of economic sciences, chief advisor, Administration of the President of the Russian Federation;

Anopchenko T.Yu., doctor of economics, professor, honorary worker of education of the Russian Federation, Plekhanov Russian University of Economics;

Gerasina Yu.A., doctor of economic sciences, professor, Moscow University of Humanities and Economics;

Golov R.S., doctor of economics sciences, professor, head of the Department of management and marketing of high-tech Industries, NRU «Moscow Aviation Institute»;

Ivanov G.G., doctor of Economics, Professor, member of The free economic society of Russia and the International Union of economists, Plekhanov Russian University of Economics;

Ivanova E.A., doctor of social and economic sciences, assistant professor at the Department of Sustainability Management, University of Kaiserslautern, Germany;

Kerimov V.E., doctor of economic sciences, professor, Higher School of Public Audit of Lomonosov Moscow State University;

Lebedeva S.N., doctor of economic sciences, professor, rector of the Belarussian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives;

Mislavskaya N.A., doctor of economic sciences, professor of the Department of audit and corporate reporting, Financial University under the Government of the Russian Federation;

O'Flynn Mary, professor, Head of Corporate Finance department, Dublin Institute of Technology, Dublin, Ireland;

Patlasov O.Yu., doctor of economics sciences, professor, honorary worker of Higher Professional Education of the Russian Federation, Vernadsky Russian State University of National Economy, Federal expert in the scientific and technical sphere;

Petrikov A.V., academician of Russian Academy of Sciences, doctor of economic sciences, professor, head of the A.A. Nikonov All-Russian Institute of Agrarian Problems and Informatics;

Salamatov V.Yu., doctor of economic sciences, Ph.D. in technical sciences, professor, director of the Institute of international trade and sustainable development, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, MGIMO University;

Settles Alexander, Ph.D., associate professor at the University of Florida, USA;

Sorokina G.P., doctor of economics sciences, Director of the Institute of Economics and Finance of the State University of management;

Tolmachev P.I., doctor of economic sciences, professor, head of the Department of World Economy, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation;

Tkach A.V., doctor of economic sciences, professor, honored worker of Science of the Russian Federation, chief editor of the scientific and theoretical Journal «Fundamental and Applied Studies of the Cooperative Sector of the Economy»;

Sharkov E.I., doctor of sociology, professor, head of the Department of Public Relations and Media Policy of the Institute of Public Service and Management of the Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, honored scientist of Russia;

Shevchenko D.A., doctor of economics, professor, head of the Department of communication management and relationship management of the Russian State Social University, expert in marketing research of the Guild of marketers.

Executive secretary:

Honchev M.A., candidate of economic sciences, associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Editor-in-chief:

Larionova I.I., member of the Union of Russian Writers, leading researcher in the Center for System Studies.

CONTENTS

THEORY AND METHODOLOGY

Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A.

Institutional transformation of banks: overdue approaches in a multipolar world..... 12

STRATEGIC MANAGEMENT

Bondarenko N.L., Portnykh V.V., Tokareva I.V.

Scientific substantiation of the complex of strategic tasks
of the state medical institution 25

Tarakanov A.V.

University management: challenges, answers, prospects..... 39

Nigmatov R.R.

Practical directions for implementing the strategy of structural transformations
of industrial complexes in achieving technological leadership 52

DIGITAL ECONOMY

Petukhova A.S., Rozhkov M.I., Kushch S.P.

The possibility of using artificial intelligence in the formation
of marketing strategies..... 60

Egoshina E.A., Shornikova N.Yu.

Management of digital platforms: problem statement..... 80

ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

Eliseeva E.N.

The formation of an industrial metaverse within the framework
of the development of industrial systems 90

Gataullin R.F., Chuvashaeva E.R.

Leveling existing environmental threats through the transition to a green economy.... 106

ANALYSIS AND DIAGNOSTICS

Safronova N.B., Polunina E.A.

Improvement of methodological tools to reduce the volume of unfinished
construction in Russia 115

Nabieva M.R.

Predictive analysis of the transformation of technological solutions that improve
the efficiency of customs services at intelligent checkpoints
(using the model approach of P.F. Ferhulst) 129

LABOR AND SOCIAL SPHERE

Shornikova N.Yu.

Research on the impact of digital technologies
on labor transformation..... 142

ECONOMIC SECURITY

Bondarenko D.V.

Development of conceptual provisions for the implementation of the strategy
for ensuring the economic security of an industrial enterprise 152



Институциональное преобразование банков: назревшие подходы в условиях многополярного мира

**Игорь Константинович Ларионов¹✉, Михаил Васильевич Федоров²
Марина Алексеевна Гуреева³**

¹ Центр системных исследований, Москва, Россия

² Ассамблея народов Евразии, Москва, Россия

³ Российский новый университет (РосНОУ), Москва, Россия

✉ office@dashkov.ru

Аннотация. Представлена оригинальная авторская концепция институционального преобразования банков, соблюдающих запрет ссудного процента применительно к новой системе (модели) хозяйствования, соответствующей синергии мировоззренческих ценностей народа и суверенизации российского государства, с включением в состав этих ценностей традиционных религий, в том числе ислама, налагающего запрет на ссудный процент. При этом основное внимание уделяется задействованию системно-стратегического управления для такого преобразования всей банковской системы страны, в котором эта система из самодовлеющего института, определяющего денежную политику государства и служащую самонакоплению денежного капитала, превращается в подчиненный элемент института стратегического управления и планирования национальной экономики, определяющего величину, характер, целевые направления эмиссии денег и поручающего Центральному банку осуществлять при этом действенный контроль и эффективное регулирование денежных потоков на всех уровнях общественного воспроизводства. Предлагаемые преобразования ориентированы на реалии новой исторической эпохи, переход к которой осуществляется в настоящее время в условиях обострения противоречий в ходе борьбы с уходящей в прошлое эпохой на всех полях жизнедеятельности социума – от идейно-мировоззренческих и до научно-технических, а также и экономических, в условиях глобальной цифровизации и развития искусственного интеллекта.

Ключевые слова: синергия, ценности, суверенизация, страна, управление, стратегия, деньги, банки, проценты, финансы, кредит, цены, зарплата, факторы, хозяйства, безопасность, сотрудничество, эмиссия, регулирование, контроль, государство, общество

Для цитирования: Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А. Институциональное преобразование банков: назревшие подходы в условиях многополярного мира // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 12–24. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-12-24.

Original article

Institutional transformation of banks: overdue approaches in a multipolar world

Igor K. Larionov¹✉, Mikhail V. Fedorov², Marina A. Gureeva³

¹ System Research Center, Moscow, Russia

² Assembly of the Peoples of Eurasia, Moscow, Russia

³ Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia

✉ office@dashkov.ru

Abstract. The author's original concept of the institutional transformation of banks that comply with the prohibition of loan interest is presented in relation to the new management system (model) corresponding to the synergy of the ideological values of the people and the sovereignization of the Russian state, with the inclusion of traditional religions, including Islam, which imposes a ban on loan interest. At the same time, the main attention is paid to the use of system-strategic management for such a transformation of the entire banking system of the country, in which this system turns from a self-sufficient institution that determines the monetary policy of the state and serves to accumulate monetary capital into a subordinate element of the institute of strategic management and planning of the national economy, which determines the size, character, the target directions of the money issue and instructs the Central Bank to carry out effective control and effective regulation of cash flows at all levels of social reproduction. The proposed transformations are focused on the realities of a new historical era, the transition to which is currently taking place in the context of escalating contradictions in the course of the struggle against the passing era in all fields of social activity – from ideological and ideological to scientific and technical, as well as economic, in the context of global digitalization and the development of artificial intelligence.

Keywords: synergy, values, sovereignization, country, management, strategy, money, banks, interest, finance, credit, prices, salary, factors, economy, security, cooperation, emission, regulation, control, state, society

For citation: Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A. Institutional transformation of banks: overdue approaches in a multipolar world. *Economic Systems*. 2025;18(3):12-24. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-12-24.

Введение

Вся человеческая цивилизация и культура охвачена все ускоряющимся переходом в новую историческую эпоху [1–5]. Этот процесс охватывает все народы и страны мира без исключения, хотя и в разной степени глубины, полноты, интенсивности. Особенно отчетливо этот переход наблюдается в связи с цифровизацией и искусственным интеллектом, при ожесточенном антагонистическом противостоянии вплоть до войн на уничтожение альтернатив дальнейшего развития, с разделением борющихся сторон на полюса: а) мировоззрения Бога Человеческого преображения и мировоззрения рабства у страстей и инстинктов, извращаемых глобоолигархатом под лозунгами ничем не ограниченной свободы; б) суверенизации народов и стран с сохранением их исторического лица в синергии традиций и инноваций и тотальной глобализации, с ликвидацией институтов семьи, собственности, государства, при полной атомизации человека, превращаемого в раба потребительского образа жизни в соответствии с дифференциацией стандартов потребления пропорционально денежным доходам, определяемым глобоолигархатом, согласно догмам неоконсерватизма-монетаризма, с задействованием цифровизации и искусственного интеллекта [3, 6, 7, 8]; в) однополярного мироустройства по модели неокOLONиального ограбления (эксплуатации) симбиозом глобоолигархата и политической, военной, экономической, информационной мощи США всех народов и стран планеты и многополярным миром суверенных стран, преследующих национально-государственные интересы, при жизненной необходимости их взаимного согласия и гармонизации [4, 5]; г) экономики самовозрастания денежного капитала на основе построения денежно-финансовых пирамид [10] и экономики достойного жизнеобеспечения человека на основе примата (главенства) реального воспроизводственного процесса над денежно-финансовыми потоками, чему соответствует главенство системы стратегического управления и планирования над денежно-ценовой и банковской системами [11–13].

Ключевая роль в определении сценария развития мирового социо-исторического процесса принадлежит России – именно она бросила открытый вызов глобоолигархическому пути развития человеческой цивилизации и культуры [2–5, 14–17].

Дальнейшее развитие национальных и мировой экономик предопределяется образом жизни людей, он определяет как их потребности, так и способы удовлетворения этих потребностей, что вместе взятое представляет собою стрелы той или иной экономики, направление и характер ее развития, включая все ее системообразующие блоки (институты), в том числе и институт банковского дела. При этом сам образ жизни людей определяется их мировоззрением, а в его состав входят традиционные мировые религии, в том числе и ислам, а он накладывает категорический запрет на ссудный процент, справедливо видя в нем инструмент закабаления, порабощения великого множества людей. Учитывая тот факт, что институт банков представляет собой один из жизненно необходимых факторов функционирования и развития как современной, так и грядущей

будущей экономики, авторы разработали концепцию функционирования и развития банков при отказе от ссудного процента, преследуя цель задействовать пассионарную мощь ислама в благопрогрессивном (БогоЧеловеческом) преобращении национальной мировой экономики.

Основная часть

На рис. 1 представлена модель концепции институционального преобразования банков, соблюдающих запрет ссудного процента. Данная модель формализуется следующим образом, где (помимо обозначений, представленных на рис. 1) АЗМКИПБСЗСП – алгоритм задействования концепции модели институционального преобразования банков, соблюдающих запрет ссудного процента, РИП – ряд институциональных преобразований.

$$\begin{aligned} \text{АЗМКИПБСЗСП} = \{ & [(\text{ОСМХСДНМРТГ}) \leftarrow \text{СРГСНГИ} \rightarrow \text{ФНСМХОСПРРКМ}] \rightarrow \\ & \rightarrow \text{ГПССАР} \rightarrow (\text{ФБС} \rightarrow \text{ЦБПРЦГ} \rightarrow \text{СГОТЬ}) \leftrightarrow \text{РИП} \rightarrow [(\text{СГОССУПНХ} \leftrightarrow \text{СПРЦГ} \leftrightarrow \\ & \leftrightarrow \text{СГССКНУТКВГ}) \leftrightarrow (\text{РДФКЦСПГ} \leftrightarrow \text{ГУПНРППД} \leftrightarrow \text{ТУЦБДПМСЭД} \leftrightarrow \\ & \leftrightarrow \text{ЛРЦБОЧСБВСЮФРГП})]. \end{aligned}$$

Комментарий к модели, представленной на рис. 1.

1. Принципиально важно для оздоровления социума и его экономики искоренить паразитарную систему ссудного процента, представляющую собой в сущности денежно-финансовую пирамиду разрастания спекулятивно-посреднического капитала, базирующуюся на неокOLONиальной эксплуатации-ограблении народов мира, требующую постоянного расширения, прекращение которого приводит к обрушению пирамиды, что выражается в разворачивании разрушительного кризиса, классический пример которого являет собою Великая депрессия 1930-х гг.¹ [10, 16, 18].

2. Сам по себе институт кредитования под ссудный процент, если он не является тотально самодавлеющим, находится в подчинении и под контролем института стратегического управления и планирования [12, 15, 19], является вполне нормальным экономическим явлением, приносящим пользу социуму и его экономике.

Однако, когда институт кредитования под ссудный процент приобретает самодавлеющий характер, а государство не только не оказывает регулирующего воздействия на этот институт, но он сам ставит под свой тотальный контроль государство, как это имеет место в США, где ФРС, являющаяся подлинным хозяином страны, начиная с ее образования, служит интересам глобоолигархата, часто вопреки национально-государственным интересам американского народа, кредит под процент превращается в аналог злокачественной опухоли мирового хозяйства [12, 13, 15].

3. Для процветания и развития национальной и мировой экономики жизненно-необходимы инвестиции (денежные и натуральные) в реальный воспро-

¹ Преддверием кризиса подобного масштаба, к которому вплотную подошла современная мировая экономика, явился глобальный кризис 2008 г.

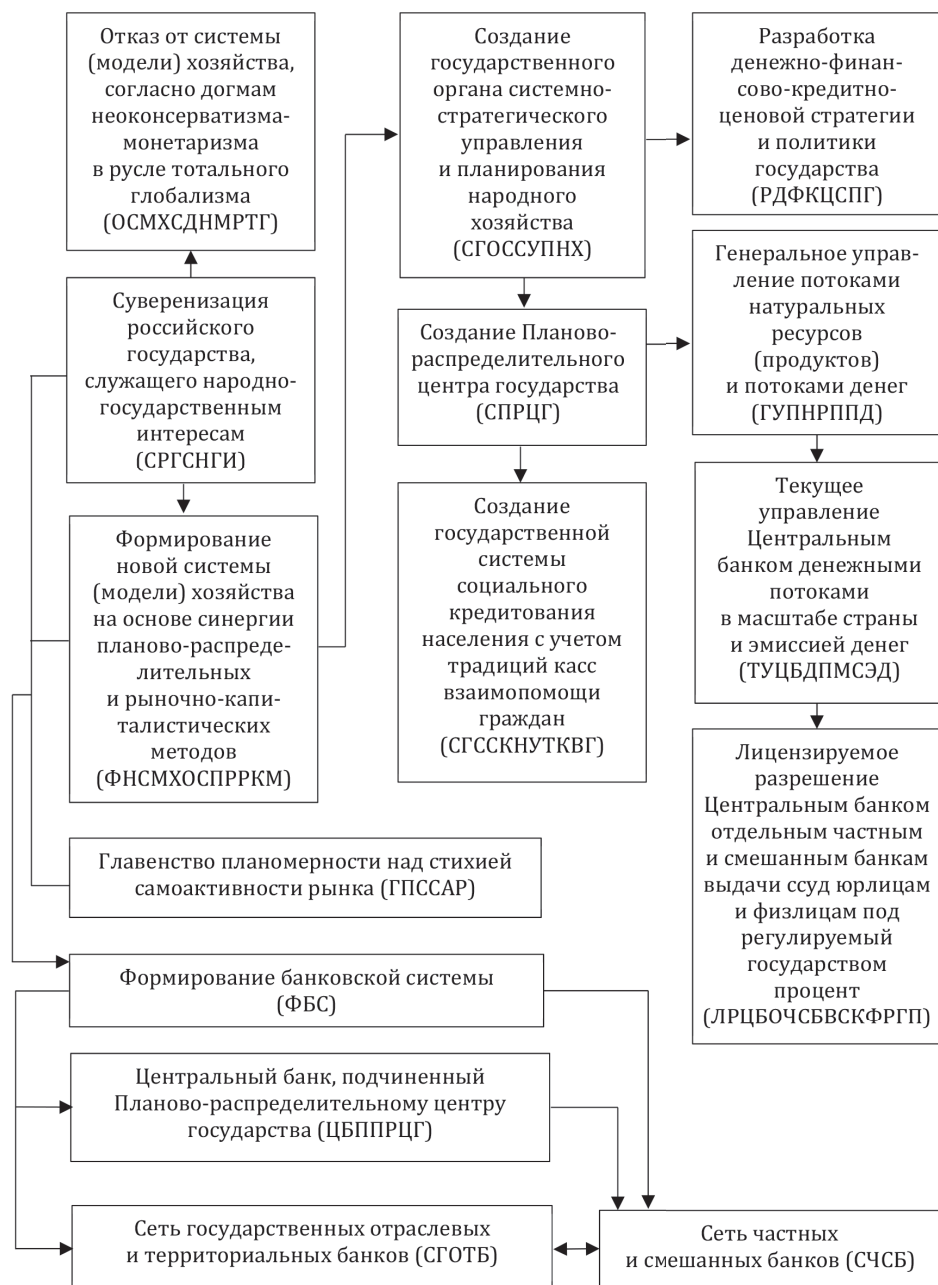


Рисунок 1 – Модель концепции институционального преобразования банков, соблюдающих запрет ссудного процента

Источник: составлено авторами.

изводственный процесс [17], а система (модель) кредита под кабальный ссудный процент, будучи ориентированной на инвестиции по критерию максимизации денежной прибыли, в силу своей сущностной природы предпочитает реальным воспроизводственным инвестициям самые высокодоходные инвестиции спекулятивно-посреднического характера, особенно связанные с переделом собственности. Наглядный тому пример – динамика экономики РФ 1990-х гг. [10, 17, 18, 20–22].

4. Для суверенизации российского государства, служащего народно-государственным интересам (СРГСНГИ), с одной стороны, необходимы отказ от системы (модели) хозяйства, согласно догмам неоконсерватизма-монетаризма в русле тотального глобализма (ОСМХСДНМРТГ), а с другой – формирование новой системы (модели) хозяйства на основе синергии планово-распределительных и рыночно-капиталистических методов (ФНСМХОСПРРКМ) [23–25], при безусловном утверждении главенства планомерности над рыночной стихией [17, 26].

5. При формировании банковской системы (ФБС) нами предлагается:

– Центральный банк подчинить Планово-распределительному центру государства (ЦБППРЦГ) с учетом использования положительного опыта Стройбанка СССР, который фактически осуществлял не столько кредитование капитального строительства в стране, сколько государственное финансирование предусмотренных планомстроек, осуществляя при этом действенный денежный контроль («контроль рублем») за ходом строительных работ, что явно предпочтительнее денежного контроля со стороны финансовых органов¹;

– сформировать сеть государственных отраслевых и территориальных банков (СГОТБ), а также сеть частных и смешанных банков (СЧСБ), основанных на началах государственно-частного партнерства, позволяющего сочетать положительные свойства воздействия государства и частно-предпринимательской деятельности на экономику, включая банковский сектор, при нейтрализации негативных свойств их влияния [17, 26].

6. В русле осуществления на деле главенства планомерности над стихией самоактивности рынка (ГПССАР) предлагается создание государственного органа системно-стратегического управления и планирования (СГОССУПНХ), с возложением на него наряду с другими функциями, в частности народно-хозяйственного планирования, функции разработки денежно-финансово-ценовой стратегии и политики государства (РДФКЦСПГ) [12–15, 17, 19, 26]. При этом в рамках данного органа предполагается создание Планово-распределительного центра государства (СПРЦГ), с возложением на него функции генерального управления потоками натуральных ресурсов (продуктов) и потоками денег (ГУПНРППД), при текущем управлении Центральным банком денежными потоками в масштабе

¹ Западные санкции в ответ на суверенизацию России не смогли «разорвать в клочья» экономику страны вопреки ожиданиям глобоолигархата потому, что ключевые звенья народного хозяйства, прежде всего ВПК, были изъяты из сферы кредитования согласно установкам монетаризма и переведены на прямое бюджетное финансирование, которое приняло форму кредитования, осуществляемого не банками, а финансовыми органами бюджетной сферы.

страны и эмиссией денег (ТУЦБДПМСЭД), а это предполагает лицензируемое решение Центральным банком отдельным частным и смешанным банкам выдачи ссуд юрлицам и физлицам под регулируемый государством процент (ЛРЦБОЧ-СБВСЮФРГП). При выдаче этих ссуд предлагается задействовать такой механизм: а) верхняя граница ссудного процента лимитируется Центральным банком по формуле покрытия затрат по выдаче ссуды плюс нормативно средняя по отношению к издержкам прибыль по народному хозяйству; б) полная автоматическая индексация ссуды на инфляцию, согласно официальным показателям Росстата; в) принятие под обеспечение ссуды той или иной ценности, оцениваемой по утвержденной государством методике.

7. Нами предлагается особый порядок (механизм) покрытия затрат банка и получения им заработанной прибыли в двух вариантах:

1) банк выдает беспроцентный и невозвращаемый инвестиционный кредит в обмен на предоставление доли в собственности на объект, созданный в результате осуществления соответствующего инвестиционного проекта;

2) в случаях осуществления инвестиционного проекта за счет средств государственного бюджета его финансирование совместно с денежным контролем поручается банку; государство за счет бюджетных средств компенсирует банку его операционно-контрольные затраты, а также причитающуюся на них общественно нормальную прибыль.

8. Нами предлагается создание системы социального кредитования населения с учетом традиций касс взаимопомощи граждан (СГССКНУТКВГ), с расширением этого опыта новациями адресной социальной помощи гражданам, попавшим в затруднительную жизненную ситуацию, включая не только денежную помощь, но и другую, самую разнообразную поддержку, прежде всего обучение той или иной профессии, с последующим устройством на достойно оплачиваемую работу. Предлагаемая система социального кредитования населения призвана, при ее должной организации, послужить основой для вытеснения из жизни общества разного рода микрофинансовых организаций (современной поросли процветающего с древних времен ростовщичества), пользующихся тяжелыми жизненными обстоятельствами граждан для их грабительского закабаления. В качестве дополнительного элемента к системе социального кредитования мы рекомендуем создавать на началах государственно-частного партнерства специализированные банки, кредитующие исключительно граждан, попавших в тяжелые жизненные ситуации.

9. Важное народнохозяйственное значение имеет оптимизация соотношения внутреннего и внешнего контуров денежно-кредитных отношений России. Такая оптимизация возможна лишь на фундаменте оптимизации внутреннего и внешнего контуров общественного воспроизводства в масштабе всей страны, при опосредовании его двумя контурами (внутренним и внешним) денежно-финансово-кредитно-ценовыми отношениями народного хозяйства страны [9, 12, 13, 16, 17].

10. Все предлагаемые нами мероприятия осуществимы только при наличии соответствующих высококвалифицированных кадров в идейно-гуманитарной сфере, науке, технике, организации и управления, науке и технике, экономике,

особенно в денежно-финансово-кредитной сфере, что предполагает должное развитие в стране общего и специального образования, в связи с чем авторами подготовлен ряд фундаментальных научных работ [20–22, 27, 28].

11. Система (модель) кабального ссудного процента, являясь составной частью системы (модели) неоколониальной эксплуатации, грабежа и порабощения народов стран нашей планеты, может быть искоренена только совместно с искоренением системы неоколониализма, в разной степени охватывающей те или иные страны мира. Россия в 90-е годы XX века превратила свою экономику в неоколониальный придаток метрополии стран Запада в главе с США, после чего, начиная с действий российского правительства во главе с Е.М. Примаковым, стала мучительно восстанавливать свой духовно-культурный, военно-политический и экономический суверенитет, с такими знаменательными вехами, как мюнхенская речь В.В. Путина, присоединение Крыма к России, успешно развиваемая специальная военная операция (СВО), фундаментом чего послужило возрождение военно-промышленного комплекса (ВПК) в единстве с возрождением российской армии.

12. Ликвидация системы (модели) кабального ссудного процента совместно с искоренением денежно-финансово-кредитно-ценовой системы, построенной согласно постулатам неоконсерватизма-монетаризма под протекцией и при контроле со стороны иностранных советников [2, 6–8, 17], не может оставить после себя пустое место. Взамен уходящей в небытие системы (модели) жизненно необходимо создать новую систему (модель) альтернативного порядка, в связи с чем авторы уже опубликовали ряд фундаментальных работ [1, 3, 10, 14–17, 19, 23, 29, 30, 31, 32]. Все эти работы так или иначе развивают идеи преобразования денежно-финансово-кредитно-ценовой системы суверенного российского государства, представленные более столетия тому назад великим русским экономистом Сергеем Федоровичем Шараповым (1856–1911) [33]. Заслуживающие внимания положения новой денежной теории были высказаны В. Жириновским и В. Юровицким [34], а также другими авторами [35].

Заключение

Авторами представлена оригинальная, не имеющая аналогов концепция институционального преобразования банков, соблюдающих запрет ссудного процента, что предполагается распространить не на все банки суверенной страны, сохранив практику выдачи кредитов под процент для многих банков, в основном для ссуд, покрывающих текущие потребности предприятий в оборотных средствах, ссуд под рискованные инвестиционные проекты и др., причем главными заемщиками являются разного рода предпринимательские структуры [36]. Отказ от ссудного процента всегда сочетается с таким преобразованием банковской системы, которое ставит абсолютно все банки без исключения в условия, позволяющие осуществлять мотивацию возрастания денежного капитала только в рамках общественно полезной деятельности, с решительным искоренением банковских операций, связанных с получением доходов от действий, приносящих

ущерб народному хозяйству страны и ее гражданам. В нашей концепции ключевую роль играет идея осуществлять бюджетное финансирование через его техническое опосредование банками и под их денежным контролем, инвестиционных проектов в реальный воспроизводственный процесс на всех его уровнях (микро-, мезо-, макро-, мега-) [12, 18], что предполагает как создание системы стратегического управления и планирования [17, 26], так и эмиссионное финансирование инвестиционных проектов в реальном секторе экономики, при том что эмитируемые государством деньги не разгоняют инфляцию, а являются обеспеченными реальными ценностями, каковыми служат вводимые в действие производственные мощности, возникшие благодаря планомерному воздействию бюджетного эмиссионного финансирования, техническое осуществление которого поручается государством уполномоченным банкам [11, 14, 17, 33, 34].

Список источников

1. Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А. Самоуправляемая социэкономика: экономический курс новой эпохи. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2024.
2. Ларионов И.К. Выход цивилизации из лабиринта «конца истории», концепция развития в переходную эпоху цивилизации и культуры. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2020.
3. Ларионов И.К. Экономика в зеркале смены эпох: организация и управление на основе синергии традиционного и инновационного подходов. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2022.
4. Ларионов И.К., Федоров М.В., Джадд М.И. Гармоническое развитие экономики на основе духовного согласия: альтернативная парадигма мироустройства новой эпохи. Москва: ИТК «Дашков и К^о», 2025.
5. Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А. Мировоззренческая парадигма гармоничного развития и духовного согласия, новая эпоха – синергетическая цельность человека в многополярном мире. Москва: ИТК «Дашков и К^о», 2025.
6. Россия и угрозы глобоолигархата: от реагирования к упреждающему воздействию / под ред. И.К. Ларионова, А.В. Новичкова, М.А. Гуреевой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2021.
7. Государство и право: безопасность и противодействие коррупции / под ред. И.К. Ларионова, В.В. Шкляра, М.А. Гуреевой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2020.
8. Гуреева М.А., Зиядуллаев Н.С., Ларионов И.К., Овчинников В.В. Экономическая безопасность государства: противодействие спектру угроз – от материально-вещественных до информационно-цифровых. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2021.
9. Ларионов И.К. Концепция создания союза народов Евразии. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2021.
10. Ларионов И.К. Антикризисное управление. 5-е изд. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2007.
11. От экономики денежного и административного фетишизма к экономике достойного жизнеобеспечения человека / под ред. И.К. Ларионова, Л.П. Дашкова, Е.А. Ехлаковой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2019.
12. Экономическая теория (политическая экономия) / под ред. И.К. Ларионова, А.В. Новичкова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2022.
13. Ценообразование, основы денежно-ценовой стратегии российского государства / под ред. И.К. Ларионова, А.В. Новичкова, Г.П. Сорокиной. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2024.
14. Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А. Системно-стратегическое управление народным хозяйством: синергия факторов ценностей и суверенизации России. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2025.

15. Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А. Синергия управления безопасностью и прогрессом в социально-экономическом развитии России. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
16. Ларионов И.К. Деньги и цены в развитии воспроизводственного процесса, в поисках альтернативы глобальному монополизму. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2016.
17. Экономика России: потенциал, стратегия развития / под ред. И.К. Ларионова, В.А. Лисичкина, М.А. Гуреевой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2019.
18. Экономическая теория. Экономические системы: формирование и развитие / под ред. И.К. Ларионова, С.Н. Сильвестрова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2015.
19. Синергия стратегического управления / под ред. И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
20. Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А. Наука и образование: воздействие государства – основа суверенизации России. Москва: ИТК «Дашков и К^о», 2024.
21. Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А. Преображение сферы образования-воспитания: синергия традиций и инноваций при сочетании духовно-психологического и научно-технического развития. Москва: ИТК «Дашков и К^о», 2024.
22. Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А. Модель высшего экономического образования России: на основе системной суверенизации страны в условиях смены исторических эпох. Москва: ИТК «Дашков и К^о», 2024.
23. Ларионов И.К. Концепция формирования и стратегия развития социально-экономической системы России в условиях глобальной трансформации : научный доклад. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.
24. Годунов И.В., Ларионов И.К. Политическая экономия. Путь в XXI век. Москва : Наука, 2006.
25. Годунов И.В., Ларионов И.К. Будущее России на весах истории. Москва : Наука, 2005.
26. Синергия управления многомерной экономикой / под ред. И.К. Ларионова, О.Н. Герасиной, М.Н. Гуреевой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
27. Годунов И.В., Ларионов И.К. Синергия образования, философия, право, управление, экономика. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2020.
28. Ларионов И.К., Сальникова Т.С. Синергия образования, науки, производства. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.
29. Ларионов И.К. Человек и труд в системе многоуровневого общественного воспроизводства. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
30. Ларионов И.К. Синергия социального и корпоративного управления. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.
31. Институциональная экономика в синергии развития / под ред. И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
32. Ларионов И.К., Ларионова И.И. Корпоративный механизм хозяйствования, синергия взаимодействия ценовых и организационно-управленческих составляющих. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.
33. Экономика русской цивилизации / сост. О.А. Платонов. Москва : Родник, 1995.
34. Жириновский В., Юровицкий В. Новые деньги для России и Мира. Москва : Дом «Галерея», 1998.
35. Формирование национальной финансовой стратегии РОССИИ. Москва : Дело, 2004.
36. Синергия предпринимательства / под ред. И.К. Ларионова, А.В. Новичкова, Т.С. Сальниковой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2021.

References

1. Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A. Self-managed socio-economics: the economic course of a new era. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).
2. Larionov I.K. The exit of civilization from the labyrinth of the “end of history”, the concept of development in the transitional era of civilization and culture. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2020. (In Russ.).
3. Larionov I.K. Economics in the mirror of the change of epochs: organization and management based on the synergy of traditional and innovative approaches. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2022. (In Russ.).
4. Larionov I.K., Fedorov M.V., Judd M.I. Harmonious economic development based on spiritual harmony: an alternative paradigm of the world order of the new era. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. (In Russ.).
5. Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A. The ideological paradigm of harmonious development and spiritual harmony, a new era – the synergetic integrity of man in a multipolar world. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. (In Russ.).
6. Russia and the Threats of Global Oligarchy: from reaction to proactive Impact / ed. by I.K. Larionov, A.V. Novichkov, M.A. Gureeva. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).
7. The state and law: security and anti-corruption / ed. by I.K. Larionov, V.V. Shklyar, M.A. Gureeva. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2020. (In Russ.).
8. Gureeva M.A., Ziyadullaev N.S., Larionov I.K., Ovchinnikov V.V. Economic security of the state: countering a range of threats – from material to information and digital. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).
9. Larionov I.K. The concept of creating the Union of the Peoples of Eurasia. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).
10. Larionov I.K. Anti-crisis management. 5th ed. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2007. (In Russ.).
11. From the economics of monetary and administrative fetishism to the economics of decent human life support / ed. by I.K. Larionov, L.P. Dashkov, E.A. Yehlakova. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2019. (In Russ.).
12. Economic Theory (Political Economy) / ed. by I.K. Larionov, A.V. Novichkov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2022. (In Russ.).
13. Pricing, fundamentals of the monetary and pricing strategy of the Russian state / ed. by I.K. Larionov, A.V. Novichkov, G.P. Sorokina. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).
14. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. System-strategic management of the national economy: synergy of factors of values and the sovereignization of Russia. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. (In Russ.).
15. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. Synergy of security management and progress in socio-economic development of Russia. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
16. Larionov I.K. Money and prices in the development of the reproductive process, in search of an alternative to global monopolism. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2016. (In Russ.).
17. The Russian Economy: potential, development strategy / ed. by I.K. Larionov, V.A. Lisichkin, M.A. Gureeva. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2019. (In Russ.).
18. Economic theory. Economic systems: formation and development / ed. by I.K. Larionov, S.N. Silvestrov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2015. (In Russ.).
19. Synergy of Strategic Management / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).

20. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. Science and Education: the impact of the state is the basis of Russia's sovereignty. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).

21. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. Transformation of the sphere of education and upbringing: synergy of traditions and innovations combined with spiritual, psychological, scientific and technical development. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).

22. Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. The model of higher economic education in Russia: based on the systemic sovereignization of the country in the context of changing historical epochs. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).

23. Larionov I.K. The concept of formation and development strategy of the socio-economic system of Russia in the context of global transformation : scientific report. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).

24. Godunov I.V., Larionov I.K. Political Economy. The path to the 21st century. Moscow : Nauka Publ., 2006. (In Russ.).

25. Godunov I.V., Larionov I.K. The future of Russia on the scales of history. Moscow : Nauka Publ., 2005. (In Russ.).

26. Synergy of multidimensional Economy management / ed. by I.K. Larionov, O.N. Gerasina, M.N. Gureeva. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).

27. Godunov I.V., Larionov I.K. Synergy of education, philosophy, law, management, economics. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2020. (In Russ.).

28. Larionov I.K., Salnikova T.S. The synergy of education, science, and production. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).

29. Larionov I.K. Man and labor in the system of multilevel social reproduction. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).

30. Larionov I.K. Synergy of social and corporate governance. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).

31. Institutional Economics in Development Synergy / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).

32. Larionov I.K., Larionova I.I. Corporate management mechanism, synergy of interaction of price and organizational and managerial components. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).

33. Economics of Russian civilization / comp. O.A. Platonov. Moscow : Rodnik, 1995. (In Russ.).

34. Zhirinovsky V., Yurovitsky V. New money for Russia and the World. Moscow : Gallery House, 1998. (In Russ.).

35. Formation of the national financial strategy of RUSSIA. Moscow : Delo, 2004. (In Russ.).

36. Synergy of Entrepreneurship / ed. by I.K. Larionov, A.V. Novichkov, T.S. Salnikova. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Игорь Константинович Ларионов – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, научный руководитель Центра системных исследований, Москва, Россия, office@dashkov.ru;

Михаил Васильевич Федоров – профессор, доктор экономических наук, доктор геолого-минералогических наук, академик РАЕН, заместитель генерального секретаря Ассамблеи народов Евразии, Москва, Россия, office@dashkov.ru;

Марина Алексеевна Гуреева – кандидат технических наук, доцент кафедры «Экономика» Российского нового университета (РосНОУ), Москва, Россия, mag1706@mail.ru.

Igor K. Larionov – doctor of economic sciences, professor, honored Scientist of the Russian Federation, scientific director of the Center for Systems Research; System Research Center, Moscow, Russia, office@dashkov.ru;

Mikhail V. Fedorov – professor, doctor of economic sciences, doctor of geological and mineralogical sciences, academician of the Russian Academy of Natural Sciences, deputy secretary general of the Eurasian Peoples' Assembly, Moscow, Russia, office@dashkov.ru;

Marina A. Gureeva – Ph.D. in technical sciences, associate professor of the Department of economics, Russian New University (RosNOW), Moscow, Russia, mag1706@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 25.06.2025; одобрена после рецензирования 28.07.2025; принята к публикации 05.08.2025.

The article was submitted 25.06.2025; approved after reviewing 28.07.2025; accepted for publication 05.08.2025.



Научное обоснование комплекса стратегических задач государственного медицинского учреждения

Наталья Леонидовна Бондаренко¹, Вадим Васильевич Портных²✉,
Ирина Владимировна Токарева³

¹ Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации, клиническая больница № 85 Федерального медико-биологического агентства, Москва, Россия

² Высшая школа финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

³ Российский университет кооперации, клиническая больница № 85 Федерального медико-биологического агентства, Мытищи, Москва, Россия

✉ vportnykh@mail.ru

Аннотация. Обоснована актуальность применения стратегического подхода в практике планирования развития государственных медицинских учреждений. Определены три взаимосвязанных уровня стратегического планирования: определение главных целей, разработка комплекса стратегических задач и создание дорожных карт. Приводится пример применения инструментария SWOT-анализа для обоснования стратегических задач государственной клинической больницы. Разработана схема, отражающая взаимосвязь стратегических задач с определяющими их главными целями государственного медицинского учреждения. Для государственного медицинского учреждения предложено выделять три стратегические области: «Организационные вопросы и менеджмент», «Лечебно-диагностическая и профилактическая деятельность» и «Экономика и финансы». Для каждой стратегической области обоснованы наборы стратегических задач, определены показатели и ключевые направления их реализации.

Ключевые слова: стратегический подход, стратегические цели, стратегические задачи, оперативные планы, государственные медицинские учреждения

Для цитирования: Бондаренко Н.Л., Портных В.В., Токарева И.В. Научное обоснование комплекса стратегических задач государственного медицинского учреждения // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 25–38. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3- 25-38.

Original article

Scientific substantiation of the complex of strategic tasks of the state medical institution

Natalya L. Bondarenko¹, Vadim V. Portnykh²✉, Irina V. Tokareva³

¹ Sechenov First Moscow State Medical University of the Ministry of Health of Russia, Clinical Hospital No. 85 of the FMBA, Moscow, Russia

² Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

³ Russian University of Cooperation, Clinical Hospital No. 85 of the Federal Medical and Biological Agency, Mytishchi, Moscow, Russia

✉ vportnykh@mail.ru

Abstract. The relevance of using a strategic approach in the practice of planning the development of state medical institutions is substantiated. Three interrelated levels of strategic planning are identified: defining the main goals, developing a set of strategic objectives, and creating roadmaps. An example of using SWOT analysis to justify the strategic objectives of a state clinical hospital is provided. A diagram is developed that reflects the relationship between strategic objectives and the main goals of a state medical institution. Three strategic areas are proposed for a state medical institution: "Organizational Issues and Management," "Medical, Diagnostic, and Preventive Activities," and "Economics and Finance." For each strategic area, sets of strategic objectives have been substantiated, indicators and measures for their implementation have been defined, and key areas for their implementation have been identified.

Keywords: strategic approach, strategic goals, strategic tasks, operational plans, government medical institutions

For citation: Bondarenko N.L., Portnykh V.V., Tokareva I.V. Scientific substantiation of the complex of strategic tasks of the state medical institution. *Economic Systems*. 2025;18(3):25-38. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-25-38.

Введение

В современной России стратегический подход стал общегосударственным стандартом долгосрочного планирования. Принципы, методология и практика классического стратегического планирования уже несколько последних лет продолжают свой путь каскадирования от стратегического планирования на уровне государства, через стратегическое планирование развития отраслей, до разработок современных стратегий крупных государственных организаций.

Данный стандарт имеет убедительное подтверждение при рассмотрении Указа Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и перспективу до 2036 года». Так, в нем

предусматривается постановка семи национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. Для каждой цели установлены соответствующие целевые показатели и задачи. Для достижения национальной цели № 1 «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи», напрямую связанной с медициной, были определены целевые показатели и задачи, направленные на повышение рождаемости, увеличение ожидаемой продолжительности жизни; снижение продолжительности временной нетрудоспособности; развитие физической культуры и спорта; развития услуг долговременного ухода за нуждающимися; обеспечение участников специальной военной операции условиями для медицинской реабилитации; создание и запуск цифровой платформы, способствующей формированию, поддержанию и сохранению здоровья человека [1].

В отечественных медицинских государственных организациях примеры внедрения стратегического планирования довольно редки. Пока еще не разработана его теоретико-методологическая база, не предложен оптимальный процесс стратегического планирования с учетом особенностей медицины, не создан комплекс эффективных методик и инструментов для реализации.

В данной статье представлен обобщенный концептуальный подход к видению процесса стратегического планирования в государственных медицинских организациях, а также изложены основные аспекты разработки его ключевого блока – комплекса стратегических задач.

Основная часть

В практическом плане можно выделить три взаимосвязанных уровня стратегического планирования: определение главных целей, разработка комплекса стратегических задач и создание дорожных карт стратегических задач, направленных на их реализацию при осуществлении операционной деятельности. Эти уровни образуют логичную иерархию. На ее вершине находятся главные цели, на достижение каждой из которых направлены несколько стратегических задач, подкрепляемых оперативными планами по их реализации (дорожными картами).

Главные цели (или главные стратегические цели) – целевые значения ключевых параметров развития организации по годам на весь период стратегического планирования [2]. Система главных целей, по сути, представляет собой концентрированную стратегию организации самого верхнего уровня. Главные цели представляются в табличном виде. Для каждого показателя главных стратегических целей определяются целевые значения на период стратегического планирования.

При обосновании состава главных стратегических целей организации исходят из ключевых показателей, отражающих степень удовлетворенности стейкхолдеров (заинтересованных сторон) результатами ее работы [3, 4]. При том что основными стейкхолдерами государственной медицинской организации являются пациенты, государство и персонал, система ее главных целей, как правило, включает следующие показатели: «Количество обслуживаемых пациентов»,

«Количество коек медицинского учреждения», «Результативность лечения», «Рейтинг учреждения», «Доход», «Уровень расходов», «Рентабельность», «Финансовый результат», «Средний доход на одного сотрудника в месяц» и пр.

Стратегические задачи представляют собой пути достижения стратегических целей. Они характеризуются планируемым результатом, содержанием процесса и ответственным за их реализацию. Отдельная стратегическая задача отвечает на вопрос «Что нужно конкретно сделать?» для достижения определенной стратегической цели.

SWOT-анализ представляет собой широко применяемую в практике стратегического планирования процедуру выявления стратегических задач. Процедура классического SWOT-анализа [5], являясь логичным продолжением анализа внешней и внутренней среды бизнес-организации, предполагает следующий порядок проведения:

1. Разделение всех значимых для организации факторов внешней среды (факторов макросреды и отраслевых факторов) на «возможности» и «угрозы». К «возможностям» принято относить такие факторы, которые благоприятствуют достижению целей конкретной компании, к «угрозам» – те факторы, которые могут препятствовать достижению ее целей.

2. Разделение всех значимых для организации факторов внутренней среды на «сильные стороны» и «слабые стороны». К «сильным сторонам» принято относить такие ресурсы, которые превышают аналогичные характеристики конкурентов и могут считаться конкурентными преимуществами бизнес-организации, а к «слабым сторонам» – те ресурсы, которые являются недостаточными в сравнении с характеристиками конкурентов.

3. Внесение информации о факторах внешней и внутренней среды в матрицу SWOT-анализа таким образом, чтобы «возможности» и «угрозы» формировали столбцы матрицы, а «сильные стороны» и «слабые стороны» определяли строки матрицы.

4. Проведение перекрестного логического качественного анализа образующихся матричных полей «возможности / сильные стороны», «возможности / слабые стороны», «угрозы / сильные стороны» и «угрозы / слабые стороны» в целях выявления возможных стратегических задач. При этом предполагается формулирование стратегических задач в виде ответов на вопросы, соответствующие матричным полям: как реализовать открывающиеся возможности с помощью сильных сторон бизнес-организации? как реализовать открывающиеся возможности путем ликвидации слабых сторон бизнес-организации? как предотвратить возникающие угрозы с помощью сильных сторон бизнес-организации? как предотвратить возникающие угрозы путем ликвидации слабых сторон бизнес-организации?

Ниже приводится пример применения инструментария SWOT-анализа для обоснования стратегических задач государственной клинической больницы (рис. 1), где определены проекты стратегических задач в пронумерованном виде в каждой области.

	Возможности	Угрозы
	✓ Развитие информационных технологий и цифровизации. ✓ Развитие специализации в оказании медицинской помощи. ✓ Увеличение запроса на организацию медицинского обслуживания при предприятиях. ✓ Рост понимания значения профилактики заболеваний. ✓ Повышение требований к срочности оказания медицинской помощи	✓ Повышение требований к качеству медицинских услуг. ✓ Рост конкуренции на рынке ОМС и платных медицинских услуг. ✓ Усиление дефицита квалифицированных кадров в медицине. ✓ Недостаточная рачительность хозяйствования в государственных медицинских учреждениях. ✓ Возможность кассовых разрывов из-за несвоевременного получения доходов по ОМС. ✓ Рост активности конкурентов при продвижении в интернете
Сильные стороны ✓ Ведомственная принадлежность. ✓ Государственное финансирование. ✓ Наличие современного лечебно-профилактического комплекса. ✓ Штат квалифицированного персонала. ✓ Широкая специализация. ✓ Государственный контроль лечения. ✓ Возможность представлять медицинские услуги в рамках ОМС. ✓ Удобное расположение относительно проживания целевой аудитории	1. Развитие Центра промышленной медицины. 2. Развитие направления превентивной медицины. 3. Развитие Центра реабилитации и спортивной медицины. 4. Создание Центра скорой специализированной медицинской помощи и телемедицины	1. Внедрение системы менеджмента качества и безопасности. 2. Развитие эффективной команды профессионалов. 3. Внедрение системы стратегического управления
Слабые стороны ✓ Недостаточное применение цифровых технологий. ✓ Недостаточная эффективность продвижения в интернете. ✓ Отсутствие стратегии развития платных медицинских услуг. ✓ Наличие перебоев в своевременной оплате труда. ✓ Отсутствие системы бережливого производства	Управление информацией и развитие цифрового контура	1. Создание системы продвижения в интернете. 2. Внедрение бережливых технологий. 3. Создание эффективной системы финансового планирования. 4. Развитие внебюджетной деятельности

Рисунок 1 – Пример SWOT-анализа государственной медицинской организации

Источник: составлено авторами.

Стратегические задачи принято объединять в стратегические карты. Стратегическая карта – это диаграмма, которая используется для документирования стратегических задач, поставленных перед организацией или руководством организации. Это – элемент документации, ассоциирующийся со сбалансированной системой показателей (ССП). Первые диаграммы такого типа появились в 1990-х гг., а идея использовать такой тип диаграмм была впервые предложена в 1996 г. Р. Капланом и Д. Нортоном [6]. Для группировки стратегических задач в стратегическую карту используют систему стратегических областей, к которым будут относиться соответствующие стратегические задачи.

Для создания стратегической карты, как правило, выделяют от трех до шести стратегических областей (их количество не регламентируется, главное – логическое обоснование самой системы областей). По нашей логике, стратегические области должны соответствовать направлениям основных процессов жизнедеятельности бизнес-организации, обусловленных ее сущностными потребностями.

Так, для государственного медицинского учреждения мы предлагаем разделить следующие три области:

1. «Организационные вопросы и менеджмент» — это область стратегических задач, связанных с внедрением и развитием прогрессивных средств и методов управления организацией, в том числе включающих информационные технологии, а также вопросы управления и развития персонала.

2. Наиболее обширной областью стратегических задач для государственных медицинских учреждений является область «Лечебно-диагностическая и профилактическая деятельность». Эта область стратегических задач охватывает основную сферу деятельности медицинского учреждения, в которую входит весь комплекс медицинских услуг, предоставляемых лечебным учреждением.

3. «Экономика и финансы» — это область стратегических задач, связанных с оптимизацией операционных и неоперационных расходов, налогов и кредитных расходов, оптимизацией процессов управления финансами, развитием внебюджетной деятельности.

В соответствии с данной логикой на рис. 2 приводится схема (стратегическая карта), отражающая взаимосвязь указанных стратегических задач с определяющими их главными целями государственного медицинского учреждения.

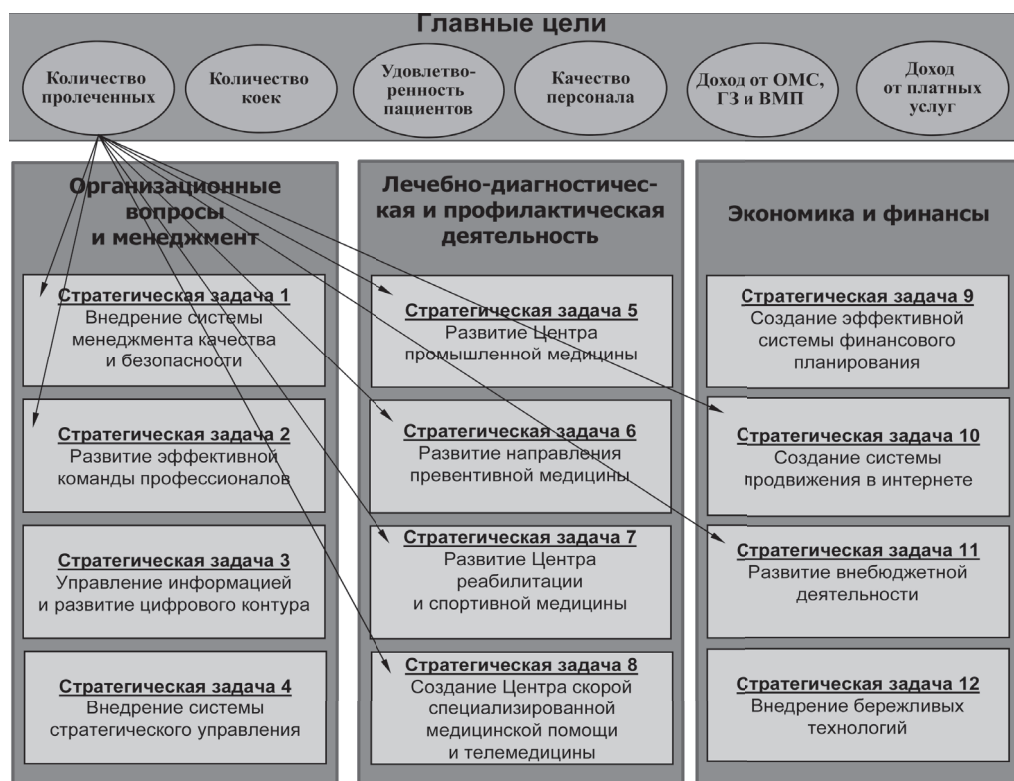


Рисунок 2 – Общая схема стратегии развития клинической больницы

Источник: составлено авторами.

В стратегическую область **«Организационные вопросы и менеджмент»** могут входить следующие актуальные стратегические задачи (рис. 3).

№ п/п	Стратегическая задача	Ключевые показатели задачи	Изменители	Цель 2026 года	Ключевые мероприятия операционных планов реализации стратегических задач
1	Внедрение системы менеджмента качества и безопасности	Соответствие стандартам	%	95	✓ Разработка и утверждение документации СМК. ✓ Внедрение процессов управления качеством. ✓ Организация обучения персонала. ✓ Организация регулярный мониторинга показателей и их анализ. ✓ Корректировка процессов
		Уровень безопасности пациентов	%	98	
		Уровень удовлетворенности пациентов	%	93	
2	Развитие эффективной команды профессионалов	Текущая кадров	%	0	✓ Подготовка и утверждение положения об адаптации персонала. ✓ Проведение внутренней аттестации персонала. ✓ Разработка и утверждение системы мотивации. ✓ Подготовка и проведение опроса персонала относительно удовлетворенности работой. ✓ Организация системы обучения персонала
		Коэффициент роста заработной платы	Индекс	1,15	
		Уровень общей удовлетворенности персонала работой	%	95	
3	Управление информацией и развитие цифрового контура	Снижение времени обработки информации	На %	15	✓ Проведение аудита существующих информационных систем. ✓ Автоматизация документооборота. ✓ Развитие электронной регистратуры. ✓ Обучение персонала работе с цифровыми инструментами. ✓ Внедрение новых механизмов резервного копирования и кибербезопасности.
		Уровень защищенности персональных данных	%	99	
		Уровня цифровой грамотности медицинского персонала	%	85	
4	Внедрение системы стратегического управления	Утверждение стратегии перспективного развития	Срок	Январь 2026	✓ Разработка и утверждение положения о стратегическом комитете. ✓ Разработка и утверждение проекта создания системы стратегического управления. ✓ Разработка стратегия развития организации до 2028 г. ✓ Разработка и утверждение планов стратегического развития отделений
		Утверждение планов развития отделений	Срок	Февраль 2026	
		Обобщенный показатель уровня достижения стратегических целей и стратегических задач	%	85	

Рисунок 3 – Стратегические задачи области «Организационные вопросы и менеджмент»

Источник: составлено авторами.

Актуальность стратегической задачи **«Внедрение системы менеджмента качества и безопасности»** связана с ростом требований пациентов к качеству и безопасности медицинских услуг. Эта задача направлена на достижения целей роста количества пролеченных и, соответственно, на увеличение доходов по ОМС и коммерческой деятельности. Ее решение требует разработки и утверждения документации системы менеджмента качества, внедрения процессов управления качеством, организации обучения персонала, осуществления регулярного мониторинга показателей и их анализа, корректировки процессов.

Актуальность стратегической задачи **«Развитие эффективной команды профессионалов»** определена дефицитом квалифицированных кадров в здравоохранении и наращиванием конкуренции в отрасли. Показателями этой задачи могут выступать текучесть кадров, уровень заработной платы и удовлетворенность персонала медицинской организации. Успешное ее решение

предусматривает эффективную организацию адаптации, аттестации и обучения персонала, а также выработку и внедрение результативной системы мотивации.

Стратегическая задача *«Управление информацией и развитие цифрового контура»* актуальна в связи необходимостью постоянного совершенствования информационных технологий и цифровизации в отрасли, при безусловной доказанности их эффективности [7]. Данная задача в основном призвана сократить время обработки медицинской информации, повысить уровень защищенности персональных данных и уровень цифровой грамотности медицинского персонала. Ее решение требует проведения аудита существующих информационных систем, автоматизации медицинского документооборота, развития электронной регистратуры, обучения персонала работе с цифровыми инструментами и внедрения новых механизмов резервного копирования и кибербезопасности.

Актуальность стратегической задачи *«Внедрение системы стратегического управления»*, с одной стороны, связана с ростом конкуренции в отрасли, с другой – с необходимостью достигать растущего положительного финансового результата медицинским учреждением как организацией, работающей в системе рыночной экономики [8]. Эта задача направлена на достижение целей роста количества пролеченных и, соответственно, на повышение социально-экономической эффективности деятельности медицинской организации. Для ее решения необходимо разрабатывать и постоянно обновлять стратегию развития организации в целом, а также обосновывать и реализовывать планы стратегического развития отделений медицинского учреждения.

Стратегическая область *«Лечебно-диагностическая и профилактическая деятельность»* может включать стратегические задачи, представленные на рис. 4.

Стратегическая задача *«Развитие Центра промышленной медицины»* приобретает особую актуальность в связи с необходимостью совершенствования системы медицинского обслуживания производственных компаний. Эта задача направлена на повышение качества медицинских услуг для корпоративных клиентов при одновременном улучшении экономических показателей учреждения. Ее решение требует комплексного подхода, включающего в себя проведение детального анализа потребностей корпоративных клиентов, модернизацию медицинской инфраструктуры, внедрение современных методов управления, формирование эффективной системы контроля качества медицинских услуг.

Актуальность стратегической задачи *«Развитие направления превентивной медицины»* связана с ростом значения превентивной медицины в здравоохранении. Это направление в нашем случае сконцентрировано на первичной и вторичной превенции обострения кризисных состояний и суицидов, вынесении этой помощи за пределы психиатрических учреждений и приближении ее к населению. Ее решение связано непосредственно с созданием Центра превентивной медицины и кризисных состояний и Центра когнитивного здоровья, что позволит не только повысить качество жизни населения, но и существенно сократить расходы на лечение за счет своевременной диагностики и предупреждения

№ п/п	Стратегическая задача	Ключевые показатели задачи	Измерители	Цель 2026 года	Ключевые мероприятия операционных планов реализации стратегических задач
5	Развитие Центра промышленной медицины	Охват работников медицинскими осмотрами	%	95	✓ Анализ потребностей прикреплённых предприятий. ✓ Планирование ключевых показателей деятельности и эффективности. ✓ Проведение капитального ремонта корпуса № 2. ✓ Создание эффективной системы управления Центром и обеспечение человеческими ресурсами
		Средний срок временной утраты трудоспособности	Дней	6	
		Количество программ здоровьесбережения	Штук	5	
6	Развитие направления превентивной медицины	Увеличение количества психосоматических коек	Штук	40	✓ Создание Центра превентивной медицины и кризисных состояний. ✓ Создание Центра когнитивного здоровья. ✓ Внедрение лучших практик работы с пациентами особого эмоционального риска. ✓ Тестирование и внедрение инновационных технологий и аппаратов
		Увеличение количества амбулаторных консультаций	Штук	1500	
		Уровень профилирования и раннего выявления дезадаптивного поведения	%	80	
7	Развитие Центра реабилитации и спортивной медицины	Увеличение коечного фонда	На %	15	✓ Развитие инфраструктуры. ✓ Повышение квалификации и привлечение специалистов. ✓ Развитие амбулаторной реабилитации. ✓ Анализ возможности организации комплексной реабилитации
		Количество новых процедур лечения	Штук	3	
		Количество пролеченных в реабилитационном Центре	Чел.	1300	
8	Создание Центра скорой медицинской помощи и телемедицины	Количество машин скорой помощи	Штук	10	✓ Организация единого диспетчерского центра. ✓ Разработка эффективной системы управления сетью бригад скорой медицинской помощи. ✓ Обеспечение мониторинга перемещения всех бригад СМП в режиме реального времени. ✓ Обеспечение ежедневного мониторинга движения пациентов и свободных коек
		Среднее ожидания приезда машины после вызова	Минут	60	
		Объём поступлений от услуг скорой помощи	Млн руб.	200	
		Количество телемедицинских консультаций	%	85	

Рисунок 4 – Стратегические задачи области «Лечебно-диагностическая и профилактическая деятельность»

Источник: составлено авторами.

развития заболеваний, при этом обеспечив устойчивый рост доходов медицинского учреждения благодаря внедрению современных терапевтических практик.

Стратегическая задача «Развитие Центра реабилитации и спортивной медицины» представляется важным направлением в современной системе здравоохранения, что обусловлено растущей потребностью в комплексном восстановлении здоровья и поддержке профессиональных спортсменов. Эта задача направлена на обеспечение высокого качества медицинских услуг в сфере реабилитации и спортивной медицины, расширение спектра реабилитационных программ, включая комплексную реабилитацию, внедрение современных методов восстановления и реабилитации пациентов, повышение доступности услуг как в рамках ОМС, так и коммерческой деятельности. Ее решение предусматривает анализ потребностей населения и прикреплённых предприятий, развитие инфраструктуры, повышение квалификации и привлечение специалистов, решение вопросов по эффективному управлению Центром.

Стратегическая задача «Создание Центра скорой медицинской помощи и телемедицины» представляется актуальной в связи с необходимостью создания передовой системы экстренной медицинской помощи, способной оперативно доставлять квалифицированную помощь в самые отдаленные и труднодоступные районы, обеспечивая равный доступ к качественной медицинской помощи для каждого жителя. Эта задача направлена на разработку и организацию системы оказания экстренной и неотложной медицинской помощи сотрудникам прикрепленных предприятий; совершенствование маршрутизации пациентов, повышение доступности и улучшение качества оказания скорой медицинской помощи. Ее решение предусматривает организацию единого диспетчерского центра, разработку эффективной системы управления сетью бригад скорой медицинской помощи, обеспечение мониторинга перемещения всех бригад СМП в режиме реального времени, обеспечение ежедневного мониторинга движения пациентов и свободных коек.

Стратегическую область «**Экономика и финансы**» могут составлять следующие стратегические задачи (рис. 5).

№ п/п	Стратегическая задача	Ключевые показатели задачи	Измерители	Цель 2026 года	Ключевые мероприятия операционных планов реализации стратегических задач
9	Создание эффективной системы финансового планирования	Повышение доходности по ОМС	На %	40	✓ Приведение штатной численности к нормативным показателям. ✓ Повышение эффективности использования коечного фонда. ✓ Внедрение нового Положения об оплате труда. ✓ Планирование выполнения объемов, выделенных по программе ОМС с ежемесячным контролем за процентом выполнения
		Повышение доходности по ПД	На %	30	
		Сохранение уровня заработной платы персонала не ниже	%	100	
10	Оптимизация существующих каналов продвижения	Бюджет продвижения	Млн руб.	1,5	✓ Оптимизация цифрового присутствия клиники, с фокусом на повышение эффективности существующих каналов коммуникации. ✓ Усиление экспертного позиционирования путем модернизации коммуникационной стратегии
		Посещаемость сайта в месяц	Сессии	1000	
		Знание организации среди населения близлежащей территории	%	40	
11	Развитие внебюджетной деятельности	Количество проданных услуг	Штук	2000	✓ Расширение спектра платных медицинских услуг. ✓ Развитие партнерских программ с коммерческими организациями. ✓ Оптимизация сервиса и условий обслуживания
		Увеличение числа прикрепленного контингента по ДМС	На %	15	
		Выручка отдела платных медицинских услуг	Млн руб.	25	
12	Внедрение бережливых технологий	Уровень удовлетворенности пациентов	Баллы	9	✓ Внедрение системы управления потоками пациентов. ✓ Организация рабочих мест с учетом эргономики и рационального использования пространства. ✓ Переход на электронные медицинские карты и системы обмена данными. ✓ Обучение персонала работе с новыми системами. Разработка и внедрение стандартных операционных процедур
		Сокращение времени ожидания медпомощи	На %	10	
		Сокращение затрат на материалы	На %	5	

Рисунок 5 – Стратегические задачи области «Экономика и финансы»

Источник: составлено авторами.

Актуальность стратегической задачи «Создание эффективной системы финансового планирования» связана с динамичным изменением объемов государственного финансирования и необходимостью обеспечения экономической стабильности учреждения. Эта задача направлена на оптимизацию финансовых потоков и повышение экономической эффективности деятельности организации через совершенствование системы прогнозирования доходов и расходов, рационализацию использования имеющихся ресурсов, обеспечение своевременного выполнения плановых показателей, создание механизмов финансовой устойчивости. Ее решение требует приведения штатной численности в соответствие с нормативными показателями, повышения эффективности использования конечного фонда, внедрения системы постоянного мониторинга выполнения плановых показателей по программе ОМС, разработки механизмов оперативного реагирования на отклонения от плановых показателей.

Стратегическая задача «Оптимизация существующих каналов продвижения» представляется актуальной в связи с высокой конкуренцией на рынке медицинских услуг и постоянно меняющимися потребительскими предпочтениями, необходимостью не только сохранить, но и усилить позиции на рынке. Она направлена на повышение эффективности маркетинговых инвестиций и обеспечение устойчивого роста лидогенерации при минимальных затратах. Ее реализация подразумевает оптимизацию цифрового присутствия клиники с фокусом на повышение эффективности существующих каналов коммуникации, усиление экспертного позиционирования путем модернизации коммуникационной стратегии, расширение медико-социального взаимодействия в целях увеличения охвата целевой аудитории.

Стратегическая задача «Развитие внебюджетной деятельности» является частью программы устойчивого развития медицинской организации, позволяющей не только увеличить доходную часть бюджета, но и повысить качество обслуживания пациентов, внедрить инновационные технологии и обеспечить профессиональный рост медицинского персонала. Эта задача направлена на увеличение числа прикрепленного контингента по ДМС и рост выручки отдела платных медицинских услуг. Ее решение требует реализации комплекса работ, включающих расширение спектра платных медицинских услуг, развитие партнерских программ с коммерческими организациями, оптимизацию сервиса и условий обслуживания, внедрение программ медицинского туризма.

Стратегическая задача «Внедрение бережливых технологий» приобретает особую актуальность в условиях необходимости повышения эффективности хозяйствования медицинского учреждения с учетом принципов экологической ответственности и социальной ориентированности. Задача направлена на оптимизацию затрат при одновременном росте удовлетворенности пациентов, внедрение экологически безопасных процессов и формирование культуры рационального использования ресурсов в соответствии с принципами устойчивого развития. Ее решение требует внедрения системы управления потоками пациентов, организации рабочих мест с учетом эргономики и рационального использования

пространства, перехода на электронные медицинские карты и системы обмена данными, обучения персонала работе с новыми системами, разработки и внедрения стандартных операционных процедур.

Стратегические задачи должны предусматривать набор показателей, измерителей и целевых значений показателей по годам на период стратегического планирования. После выработки показателей и их целевых значений для стратегических задач разрабатываются операционные планы (дорожные карты), направленные на реализацию каждой стратегической задачи. Дорожные карты представляют собой систематизированный комплекс мероприятий, направленных на достижение целевых показателей стратегических задач. Для каждого мероприятия, согласно широко распространенной методологии стратегического планирования, определяются сроки реализации мероприятия, ответственные за реализацию мероприятия, а также планируемый результат реализации мероприятия.

Заключение

Научное обоснование комплекса стратегических задач представляет собой сложный и при этом важнейший элемент процесса стратегического планирования. Он требует от руководящего состава медицинского учреждения придания ему приоритетной важности в силу обеспечения эффективного развития организации и формирования эффективных менеджеров российского здравоохранения.

Список источников

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015?ysclid=m3d35c46z0371983122> (дата обращения: 25.06.2025).
2. *Портных В.В.* Стратегия бизнеса. Москва : ИТК «Дашков и К°», 2015.
3. *Фомичев А.Н.* Оптимизация стратегического управления деятельностью организации // Экономические системы. 2022. Т. 15, № 1 (56). С. 129–135.
4. *Кокум А.М.* Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 223–230.
5. *Нанкин О.О.* Особенности применения методов стратегического менеджмента в системе управления государственными медицинскими организациями // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 3 (62). С. 116–124.
6. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Стратегические карты : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2007.
7. *Пронин А.Ю.* Менеджмент устойчивого развития инновационно-активных предприятий в современных условиях цифровой трансформации // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 32–36.
8. *Портных В.В., Бондаренко Н.Л.* Особенности стратегического менеджмента в коммерческих и государственных организациях // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 1 (60). С. 59–73.

References

1. On the National development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036: Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 No. 309. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015?ysclid=m3d35c46z0371983122>. (In Russ.).
2. Portnykh V.V. Business Strategy. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2015. (In Russ.).
3. Fomichev A.N. Optimization of the strategic management of the organization's activities. *Economic Systems*. 2022;15(1(56)):129-135. (In Russ.).
4. Kokum A.M. Substantiation of the potential of using functional strategies in modern realities. *Economic Systems*. 2025;18(2):223-230. (In Russ.).
5. Nankin O.O. Features of the application of strategic management methods in the management system of state medical organizations. *Economic Systems*. 2023;16(3(62)):116-124. (In Russ.).
6. Kaplan R.C., Norton D.P. Strategic maps / Per. with Engl. Moscow : Olympus-Business, 2007. (In Russ.).
7. Pronin A.Yu. Management of sustainable development of innovative and active enterprises in modern conditions of digital transformation. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):32-36. (In Russ.).
8. Portnykh V.V., Bondarenko N.L. Features of strategic management in commercial and government organizations. *Economic Systems*. 2023;16(1(60)):59-73. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Наталья Леонидовна Бондаренко – кандидат медицинских наук, доцент кафедры клинической аллергологии и иммунологии, Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации, главный врач КБ № 85 ФМБА России, главный внештатный специалист по терапии и общей врачебной практике ФМБА России, Москва, Россия, bondarenkomed@yandex.ru;

Вадим Васильевич Портных – доктор экономических наук, профессор кафедры финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности, Высшая школа финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, vportnykh@mail.ru;

Ирина Владимировна Токарева – соискатель, Российский университет кооперации, клиническая больница № 85 Федерального медико-биологического агентства, Мытищи, Москва, Россия, orx@yandex.ru.

Natalya L. Bondarenko – Ph.D. in medical sciences, associate professor of the Department of clinical allergology and immunology, I.M. Sechenov First Moscow State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation, chief medical officer of clinical hospital No. 85 of the of the Federal Medical and Biological Agency of Russia, chief freelance specialist in therapy and general medical practice of the FMBA of Russia, Moscow, Russia, bondarenkomed@yandex.ru;

Vadim V. Portnykh – doctor of economic sciences, professor of the Department of financial management, managerial accounting and international financial standards of higher school of finance and management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, vportnykh@mail.ru;

Irina V. Tokareva – applicant, Russian University of Cooperation, clinical hospital No. 85 of the Federal Medical and Biological Agency, Mytishchi, Moscow, Russia, orx@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 07.08.2025; одобрена после рецензирования 08.09.2025; принята к публикации 15.09.2025.

The article was submitted 07.08.2025; approved after reviewing 08.09.2025; accepted for publication 15.09.2025.



Управление вузом: вызовы, ответы, перспективы

Александр Валериевич Тараканов

Институт государственного администрирования, Москва, Россия

✉ tarakanov66@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вызовы, стоящие перед системой высшего образования на этапе ее цифровой трансформации. Анализ ситуации проводится с позиций теории управления в ее кибернетической формулировке: вызовы классифицируются как возмущающие воздействия на систему, которые должны быть компенсированы за счет приложения к ней управляющих воздействий, сформированных в соответствии с характером возмущений. Автором выявлены основные вызовы, стоящие перед вузом, сформулированы базовые принципы их купирования с акцентом на выявление перспективных практик управления частным вузом.

Ключевые слова: высшее образование, инновации, управление, рынок труда, кластеры, конкуренция, искусственный интеллект, цифровая трансформация

Для цитирования: Тараканов А.В. Управление вузом: вызовы, ответы, перспективы // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 39–51. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-39-51.

Original article

University management: challenges, answers, prospects

Alexander V. Tarakanov

Institute of Public Administration, Moscow, Russia

✉ tarakanov66@mail.ru

Abstract. The article examines the challenges facing the domestic higher education system at the stage of its digital transformation. The situation is analyzed from the standpoint of control theory in its cybernetic formulation: challenges are classified as disturbing effects on the system, which

© Тараканов А.В., 2025

must be compensated for by applying control actions to it, formed in accordance with the nature of the disturbances. The author identified the main challenges facing the university, formulated the basic principles for their elimination with an emphasis on identifying promising practices for managing a private university. Keywords: higher education, innovation, management, labor market, clusters, competition, artificial intelligence, digital transformation.

Keywords: higher education, innovation, management, labor market, clusters, competition, artificial intelligence, digital transformation

For citation: Tarakanov A.V. University management: challenges, answers, prospects. *Economic Systems*. 2025;18(3):39-51. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-39-51.

Введение

Любая система нуждается в эффективном управлении, сфера высшего образования в этом ряду не исключение. Современная английская пословица гласит: «A car without a driver can only go downhill», т. е. автомобиль без водителя может только катиться под горку (бизнес без управления обречен на убытки). Актуальность задачи эффективного управления подтверждает популярность профессии менеджера. Их подготовку по направлению 38.03.02 «Менеджмент» ведут 596 из 1209 отечественных вузов (с учетом филиалов), или 49%¹. Отношение к этой профессии достаточно ироничное, о чем свидетельствуют популярные в народе формулировки: «менеджер по погрузкам», «менеджер по клинингу» и пр. Значительная доля управленцев позиционирует себя исключительно как источник руководящих указаний для подчиненных. Безосновательно выбранные цели, отсутствие четкого плана действий, предельно сжатые сроки, игнорирование ресурсного обеспечения, неприятие конструктивных замечаний и предложений, «выполнить и доложить, возражения не принимаются!» – подобный авторитаризм в управлении встречается еще часто, в том числе и в высшей школе.

В противоположность этой практике «отец кибернетики» Н. Винер определял управление как процесс целенаправленного воздействия на объект по заданной программе, за счет чего обеспечивается сохранение объектом желаемого состояния даже при неблагоприятном изменении условий внешней или внутренней среды [1, с. 80–84]. Эти изменения на языке кибернетики называются возмущающими воздействиями, в менеджменте их именуют вызовами, т. е. трудностями, с которыми сталкивается человек или организация в процессе достижения поставленных целей. Адекватное управление предполагает владение информацией о вызовах, их природе, масштабе, механизмах действия, возможностях купирования.

По мнению ряда исследователей, высшее образование в России находится в затяжном системном кризисе, обретающем черты социокультурной катастрофы

¹ Вузы России – 2025 // ВУЗОТЕКА. URL: <https://vuzoteka.ru/%D0%B2%D1%83%D0%B7%D1%8B/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F> (дата обращения: 20.06.2025).

[2, 21, 22]. О реальной сложности ситуации свидетельствуют результаты участия ведущих российских университетов в проекте «5–100» – ни один вуз-участник не смог выйти на лидирующие позиции в авторитетных мировых рейтингах. Безуспешной оказалась попытка интегрировать отечественные вузы в европейское образовательное пространство в рамках Болонской системы [3, с. 70–84]. Фиксируется снижение уровня подготовки выпускников вузов вплоть до их депрофессионализации [4, с. 59–63].

Задача настоящего исследования – выявить наиболее существенные проблемы управления вузом и предложить возможные пути их преодоления. «Отец современного менеджмента» П. Друкер утверждал: «90% или около того всех проблем организаций одинаковы». Тем не менее при рассмотрении вызовов необходимо установить, какие из них имеют глобальный характер (кризисные явления в мировой системе высшего образования [5, с. 19–28]), а какие характерны для России. Среди внутренних вызовов целесообразно выявить как общие для вузов всех типов, так и характерные для государственных и частных учебных заведений.

Основная часть

Результаты исследования

Исследователи выделяют три формы высшего образования. Первая – элитарная, имеющая целью подготовку интеллектуальной, деловой и политической элиты из представителей привилегированных и доминирующих слоев общества. Вторая форма – массовая, обеспечивающая формирование у обучающихся профессиональных компетенций, необходимых для занятия ниши на рынке труда (технические, технологические, экономические, юридические и прочие вузы). Третья – универсальная, занимающаяся развитием когнитивных способностей студентов и облегчающая их адаптацию к социальным и технологическим изменениям. В образовательном поле России преобладает вторая форма высшего образования [6].

Основной задачей вузов является подготовка высококвалифицированных специалистов для рынка труда, который подвержен быстрым изменениям. Так, только за последнее десятилетие появились такие инновационные специальности, как тканевая инженерия, биоэтика, персонализированная медицина, синтетическая биология и пр. Востребованными становятся специальности IT-медика, онлайн-терапевта, специалиста по кибербезопасности, проектировщика 3D-печати, архитектора виртуальной и дополненной реальности, специалиста по взаимодействию с искусственным интеллектом (ИИ), куратора цифровых валют и пр.¹

¹ Трактория успеха: в вузах рассказали о новых направлениях и популярных специальностях // Минобрнауки РФ. URL: <https://xn--80aa3ak5a.xn--p1ai/journal/traektoriya-uspekha-v-vuzakh-rasskazali-o-novykh-napravleniyakh-i-populyarnykh-spetsialnostyakh/?ysclid=mbtmqbjqto762378215> (дата обращения: 20.06.2025).

Ч. Дарвин утверждал, что «выживает не самый сильный или самый умный, а самый восприимчивый к переменам». Высшая школа старается оперативно реагировать на перемены на рынке труда: в 2023 г. отечественные вузы приняли на программы подготовки по профилю ИИ более 20 тыс. чел., или 1,6% от зачисленных на первый курс. Всего по данному профилю обучается более 42 тыс. чел. (1% студенческого контингента), выпуск 2023 г. составил почти 4 тыс. чел., или 0,5%. Кроме того, почти 690 тыс. студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры (17% контингента) осваивают модуль ИИ в составе программы подготовки¹.

Распространение ИИ не только генерирует новые рабочие места, но и ликвидирует ранее существовавшие. Наибольшее падение спроса на рабочую силу отмечается в сфере услуг – ИИ заменяет не только операторов колл-центров, но и консультантов, аналитиков в банкинге, маркетинге, юридических конторах. Нейросети активно применяются для генерации новостного контента, текстов и сопровождающей музыки для рекламы и пр. Жертвами научно-технического прогресса часто становятся работники умственного труда, поскольку компании с помощью ИИ успешно решают стандартные задачи мониторинга и технической поддержки процессов, подготовки отчетности и пр. В меньшей степени подвержены риску потери работы занятые в добывающих отраслях, металлургии, строительстве и агропромышленном комплексе (АПК), так как ИИ не способен заниматься физическим трудом.

Ускоряющаяся динамика рынка труда затрудняет прогнозирование его развития. Для вузов это означает неопределенность в выборе важнейших компетенций будущих выпускников: по оценке Всемирного экономического форума, через пять лет треть профессиональных навыков, которые работодатели сегодня считают важными, окажутся бесполезными². Как следствие, руководство вузов оказывается в ситуации перманентного цейтнота в плане адаптации реализуемых систем подготовки специалистов к изменяющимся потребностям рынка труда, что является основным вызовом современному высшему образованию [7, с. 3–8].

Приоритет инноваций как глобальный тренд

Катализатором динамики рынка труда выступают инновации, следствием чего стало формирование инновационных экосистем (ИЭС). Важную роль в развитии ИЭС играют наука и высшее образование. В масштабах страны существование национальной ИЭС обеспечивают пять ключевых факторов: наличие необходимой инфраструктуры, государственно-частное партнерство (ГЧП), инвестиции в человеческий капитал, поддержка инноваций и их коммерциализация, формирование инновационной корпоративной культуры [8, с. 462–473]. На университетском уровне ИЭС – это среда, обеспечивающая переход от закрытых

¹ Индикаторы образования: 2025 : статистический сборник / Н.В. Бондаренко [и др.] ; Высшая школа экономики. М. : НИУ ВШЭ, 2025.

² Future of Jobs Report 2025. Insight report of World Economic Forum. Geneva Switzerland. January 2025. 290 p.

к открытым, от индивидуальных к междисциплинарным и от технологических к системным инновациям.

Залогом успешной деятельности ИЭС является поддержка инновационной деятельности. Согласно данным Росстата, в 2017–2023 гг. на проведение научно-исследовательских разработок (НИОКР) направлялось 1,1% валового внутреннего продукта (ВВП), в апреле 2024 г. Президент РФ В.В. Путин поручил правительству довести этот показатель до 2% к 2030 г. Для сравнения: среднее значение по странам ЕС составляет 2,3%, максимум – Бельгия (3,5%), минимум – Румыния (0,5%). Китай расходует на инновационные разработки 2,4% ВВП, Япония – 3,3%, США – 3,5%, Южная Корея – 4,9%, Израиль – 5,6%¹. Современное состояние системы высшего образования в РФ не позволяет вузам полноценно осуществлять уставную деятельность без государственной поддержки даже в части организации учебного процесса, не говоря уже о научных исследованиях и инновационных разработках [9, с. 137–148].

Оборотной стороной инновационной деятельности является негативная тенденция фетишизации инноваций, что выражается в перманентном внедрении новшеств в ответ на изменяющиеся запросы рынка, «непрерывный апгрейд» как выпускаемой высокотехнологичной продукции, так и процессов в компании-производителе, обеспечиваемый столь же непрерывными изменениями в наборе компетенций ее сотрудников. В этих условиях подготовка специалистов закономерно ориентируется на усвоение не абстрактных и фундаментальных, а практико-ориентированных (ситуационных) знаний. Как следствие, принцип применимости компетенций «всегда и везде» смещается в сторону «здесь и сейчас».

Результатом инновационной гонки является непрекращающаяся смена федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС). За последние 30 лет вузы работали с пятью их модификациями: ГОС ВПО 1-го поколения (1994–1996 гг.), ГОС ВПО 2-го поколения (1999–2001 гг.), ФГОС ВПО 3-го поколения (2007–2012 гг.), ФГОС3+ – стандарты 3-го поколения обновленные (2013–2016 гг.), ФГОС3++ – стандарты 3-го поколения, доработанные с учетом профессиональных стандартов (с 2017 г.).

Большинство преподавателей вузов процесс смены стандартов воспринимали критически, справедливо считая, что подгонка национальной образовательной системы под распространенную в странах коллективного Запада модель – очередная непродуманная акция, проводимая «по отмашке сверху» без должной подготовки. Основными предметами критики вновь вводимых стандартов стали: чрезмерное количество компетенций при не всегда корректных формулировках для них (73,3%), отсутствие адекватных критериев оценки усвоения компетенций студентами (65,1%), перегруженность вариативной части ФГОС учебными дисциплинами при малом временном фонде для их изучения (17,0%) и т. д. [10, с. 22–30].

¹ Уровень расходов на НИОКР в странах мира : отчет ЮНЕСКО за 2024 г. // Гуманитарный портал. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/research-and-development-expenditure> (дата обращения: 20.06.2025).

Время подтвердило справедливость высказывавшихся критических замечаний: в 2022 г. Россия вышла из Болонского процесса. Глава Минобрнауки В.Н. Фальков анонсировал переход в 2026–2027 гг. к новой системе, включающей в себя лучшие практики советского периода¹. С учетом этого написание громоздких учебно-методических комплексов, определения и заполнения матриц компетенций, составление рейтингов успеваемости студентов на основе балльно-рейтинговой системы оценок и пр. представляются ничем иным, как имитацией инновационной деятельности. Если подобная порочная практика продолжится, любые попытки реформирования высшего образования обречены на провал.

Экономоцентризм как критерий эффективности

Рыночные отношения в обществе создают иллюзию, что ценность и полезность любой деятельности может и должна определяться исключительно на основе экономических категорий. В этих условиях образование трансформируется в услугу, а знания – в товар, производство и продажа которого рассматриваются как факторы воспроизводства общественного богатства. Этот подход находит отражение в концепции университетов 3-го поколения (U 3.0) как драйверов «экономики знаний», в которых студенты уже в процессе обучения начинают работать над стартапами, а на этапе выполнения выпускной квалификационной работы (ВКР) реализуют реальный бизнес-проект.

Однако экономоцентризм несет в себе риски для развития современного социума, искажая систему ценностных ориентиров [11, с. 47–53]. В частности, в высшей школе он порождает деформацию критериев оценки работы преподавателей: превалирующее значение приобретает не качество работы со студентами в аудитории, а финансовый результат. Спутник экономоцентризма – идеология потребительства, измеряющая ценность индивида уровнем его потребления. В результате модель передачи знаний трансформируется из «обучающий-обучаемый» в «производитель-потребитель» в сфере образовательных услуг.

Залог успешности бизнеса – клиентоориентированность – зачастую ошибочно сводится к обеспечению максимальной комфортности обучения для студента независимо от уровня его подготовки. Данная ложная цель достигается сокращением и облегчением учебных программ при их формальном соответствии требованиям образовательных стандартов. При таком подходе лекционный материал приобретает преимущественно описательный характер в ущерб аналитической составляющей, содержательная часть практических и лабораторных занятий редуцируется, из учебных планов исключаются курсовые работы, связанные с выполнением проблемно-ориентированных расчетов и пр. В рамках «облегченной версии» учебного процесса изменяется форма проведения занятий: аудиторские часы заменяются онлайн-курсами, якобы более комфортными для студентов. Однако, по мнению самих студентов, усвоение учебного материала

¹ Валерий Фальков выступил на итоговой коллегии Минобрнауки России // Минобрнауки РФ. URL: https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/97684/?sphrase_id=8816580 (дата обращения: 20.06.2025).

в онлайн-формате дается сложнее, чем при «живом» общении с преподавателем в аудитории [12, с. 99–103]. Процедура итоговой аттестации также предельно упрощается: ставшая модным трендом эпохи U 3.0 проектная ВКР защищается не индивидуально, а «командой проекта». Компетенция специалистов, подготовленных подобным образом, вызывает обоснованные сомнения у работодателей и общественности.

Разгосударствление высшей школы как «точка роста» проблем

Рыночная модель национальной экономики предполагает ликвидацию государственной монополии на образование, следствием чего стало открытие частных вузов [13, с. 73–80]. Разгосударствление для отечественных вузов имело и негативные черты. Прежде всего, иллюзорной оказалась надежда на ослабление «бюрократического пресса»: штат министерских чиновников не уменьшился, а вырос, на местах разрослась бюрократия университетского уровня. К настоящему времени многие вузы имеют по 9–12 проректоров, повсеместной практикой стал рост числа структурных подразделений (отделов, управлений, департаментов и пр.), в которых состоят сотрудники, не выполняющие ни учебной, ни исследовательской работы, а занятые исключительно процедурами контроля, проверки и регламентации труда преподавателей. Следствием этого стало разрастание штата администрации и утверждение авторитарного порядка в вузах, исключающего академические свободы. Приверженность бюрократических структур тренду рационализма практически заметно обесценила значение творческого компонента в учебном и научно-исследовательском процессах. Произошла бюрократизация деятельности преподавателей – резко возросли трудозатраты на составление различных форм отчетности, запрашиваемой многочисленными службами, занятыми исключительно «бумажной» работой [14, с. 31–39]. Столь же непродуктивной оказалась работа над составлением бесчисленных учебно-методических комплексов, учебных программ и пр.

Следствием разгосударствления стало сокращение бюджетных расходов на высшее образование, дефицит которого предполагается восполнять за счет экономической деятельности вузов (оказания платных образовательных услуг, выполнения хозрасчетных НИР и пр.), реализации проектов в сфере частно-государственного партнерства, инвестиций в образование со стороны юридических и физических лиц (бизнес-структур и благотворителей) и пр. В этих условиях для вузов основным путем решения финансовых проблем становится увеличение контингента, обучающегося на условиях самооплачиваемости. В 2023 г. численность студентов-платников в государственных вузах составляла 1794,6 тыс. чел., или 88% от численности бюджетников (2041,7 тыс. чел.)¹. Следствие этого – развитие опасной тенденции экономоцентризма, оправдывающей создание «облегченных» программ, снижающих качество высшего образования.

¹ Индикаторы образования: 2025 : статистический сборник / Н.В. Бондаренко [и др.] ; Высшая школа экономики. М. : НИУ ВШЭ, 2025.

Ослабление кадрового потенциала как следствие непродуманной политики реформ

Вызванное разгосударствлением ухудшение финансирования серьезно ослабило кадровый потенциал вузов. Первый «исход» из высшего образования произошёл ещё в «лихие 90-е», когда многие профессионалы вынужденно покинули систему и ушли в бизнес, репетиторство и пр. Стабилизация экономической ситуации в «благополучные нулевые» не улучшила заметным образом положения преподавателей и научных работников – практически все «бонусы» достались разросшейся администрации.

«Майские указы» Президента РФ В.В. Путина 2012 г. об улучшении условий оплаты труда ППС и научных работников были исполнены администрацией вузов путем «оптимизации штатного расписания», на практике сводящейся к сокращению числа преподавателей. Увеличение зарплаты оставляемых в штате достигалось за счет увольняемых, при этом первые должны были выполнять учебную нагрузку вторых. Прописанное в «майских указах» повышение зарплаты ППС до уровня двух средних по экономике региона привело к проникновению в высшую школу значительного количества людей, не имеющих отношения ни к науке, ни к педагогике. Эти работники энергичны и амбициозны, но в профессиональном плане малосостоятельны.

Переход на двухуровневую систему подготовки в 2009 г. создал дополнительные предпосылки к сокращению ППС, поскольку потребный фонд времени для обучения в бакалавриате меньше, чем в специалитете (нормативные сроки – 4 и 5 лет соответственно), а объёмы подготовки магистров незначительны. В результате динамика численности ППС по вузам всех типов (без учета внешних совместителей) была отрицательной, а хроническая перегрузка преподавателей стала повсеместной практикой.

Сопутствующий негативный эффект – снижение соотношения численности студентов и ППС – ключевого фактора качества учебного процесса, в обязательном порядке учитываемого при составлении университетских рейтингов [15, с. 33–40]. В сильнейших мировых университетах это соотношение равно: в Гарварде – 10,1, Ёнсе (Южная Корея) – 8,6, Пекине – 7,2, Йеле – 6,0, Гейдельберге – 5,2, Кембридже – 4,0, Массачусетском технологическом институте – 3,0, Оксфорде – 1,6. Для ведущих отечественных вузов значение показателя устанавливается постановлением правительства, в частности, для РЭУ им. Плеханова соотношение составляет 5,0, НИУ ВШЭ – 4,0, МФТИ – 3,0 и т. д. (значения даны для контингента, приведенного к очной форме обучения)¹. Налицо стремление приблизить элиту отечественных вузов к мировому уровню.

Авторитетное рейтинговое агентство RAEX отмечает ухудшение обеспеченности учебного процесса кадрами ППС примерно на 3% ежегодно. В целом же по

¹ О соотношениях численности работников профессорско-преподавательского состава и обучающихся образовательных организаций высшего образования : постановление Правительства РФ от 17.03.2015 № 234. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420260989> (дата обращения: 23.06.2025).

России к 2022 г. показатель был равен 20,5, в большинстве субъектов Федерации его значения находились в диапазоне 16,3–24,6. Фактически за 20 лет обеспеченность кадрами ППС снизилась почти вдвое, а объем учебной работы при переходе на двухуровневую систему подготовки – лишь на 20%. Это означает, что нагрузка на каждого преподавателя возросла в среднем в 1,6 раза [16, с. 51–59].

Все это привело к снижению престижа профессии преподавателя вуза, особенно у молодежи. В 2020 г. доля ППС моложе 30 лет упала до 4,8% (исторический минимум 1988 г.), а моложе 40 лет – до 24,5%. Почти 30% преподавательского корпуса находилось в возрастной группе 60+ – с 1990 г. показатель вырос втрое. Средний возраст преподавателей – 49,9 лет, у ректоров он был равен 54,5 года, у профессоров – 61,5 года, в то время как средний возраст занятого населения по России – 41,6 лет, что почти на 20% ниже показателя по высшей школе. Из-за резкого сокращения доли молодежи в структуре ППС практически исчезли кадровые позиции преподавателей и ассистентов. Свыше 75% ППС находится на должностях не выше доцента и не имеет перспектив дальнейшего карьерного роста, что снижает мотивацию [17, с. 118–133].

Информатизация и цифровизация как факторы тотальной трансформации

Развитие информационных технологий затрагивает все сферы деятельности социума. В образовательной среде появляются новые учебные дисциплины и направления подготовки, связанные с ИИ; трансформируются средства обеспечения учебного процесса: учебники становятся электронными, лабораторные стенды все чаще выполняются не в аппаратной, а программной реализации и т. д.; вузовские службы переходят на электронный документооборот; занятия переносятся из аудиторий в онлайн. В этих обстоятельствах можно констатировать формирование цифровой образовательной системы, дополняющей или даже являющейся альтернативой классическому высшему образованию [18, с. 187–192; 19, с. 58–70].

Рынок образовательных услуг существенно изменили глобальные цифровые образовательные платформы (ЦОП) – Global Online Academy (США), XuetangX (Китай), Универсариум (Россия) и др. ЦОП предлагают доступ к учебным курсам ведущих мировых университетов и составляют серьезную конкуренцию традиционным вузам. Массовое внедрение онлайн-формата обучения произошло вынужденно в период локдауна, вызванного пандемией COVID-19. Вузы справились с проблемой достаточно успешно, используя в качестве средств технической поддержки преимущественно ресурсы Moodle и Zoom. В онлайн были переведены не только лекции, но и практические, лабораторные работы и даже итоговая государственная аттестация, для чего были оперативно разработаны соответствующие регламенты защиты выпускных квалификационных работ. Следует заметить, что онлайн-занятие не может полноценно заменить общение с преподавателем «вживую» в аудитории, поскольку степень усвоения учебного материала ощутимо снижается. В качестве альтернативы выступает сочетание онлайн- и офлайн-форматов обучения.

К тому же реализация онлайн-обучения на популярных платформах Moodle и Zoom невозможна для профилей подготовки, связанных с обеспечением национальной безопасности, информацией секретного характера и пр. Данные ресурсы – продукты Австралии и США, соответственно, их разработчики имеют доступ к любым данным, размещаемым на них [20, с. 89–98]. Работа в условиях локдауна потребовала обеспечения стабильного доступа в интернет для студентов и одновременно резкого повышения мощности серверов, поддерживающих работу университетских сайтов в условиях массовых подключений. И то и другое связано с дополнительными расходами как для вузов, так и для обучающихся.

Заключение

Для российской высшей школы характерны проявления фетишизации инноваций, разгосударствления и ослабления кадрового потенциала. Эффективное управление вузом – адекватный ответ на вызовы современности. К важнейшему принципу, лежащему в основе эффективной системы управления вузом, относится соблюдение академических свобод, тогда система управления вузом становится адаптивной, т. е. способной к саморегуляции и перенастройке по мере появления новых вызовов. Частные вузы в силу своего меньшего масштаба и, соответственно, большей мобильности имеют дополнительное преимущество в выстраивании адаптивной системы управления. Необходим отказ от фетишизации актуальных трендов (будь то инновации, омоложение штата ППС, цифровизация и т. д.) в соответствии с принципом разумной достаточности. Набор планируемых изменений должен определяться степенью их практической значимости для деятельности вуза, а также возможностями ресурсного обеспечения.

Разрастание внутривузовской бюрократии замедляет работу системы управления за счет эффекта «лишних звеньев», перегружает ППС навязываемой «сверху» непродуктивной работой, мультиплицирует расходы. Для частных вузов, лишенных государственного финансирования и старающихся «жить по средствам», актуально налаживание межвузовских «горизонтальных» связей кластерного типа в целях минимизации издержек обращения. Приоритетом должно стать повышение качества образования как неизменного целевого ориентира, несмотря на навязываемые установки экономоцентризма. Важная составляющая качества образования – использование уникального опыта старшего поколения ППС.

Список источников

1. Карнаухов И.А. Кибернетическая система Н. Винера как предтеча цифровой реальности // Общество: философия, история, культура. 2024. № 7. С. 80–84.
2. Любецкий Н.П., Самыгин С.И., Касьянов В.В. Кризис высшего образования в России как социокультурная катастрофа // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 8–9. С. 99–104.
3. Орлов В.В., Таточенко А.Л. Болонская система (процесс) в России: реализация, проблемы и решения // Проблемы гуманизации и суверенизации российской системы

высшего образования: реформы, результаты, перспективы : сборник научных трудов Всерос. науч.-практ. конф. Москва, 2022.

4. Касьянов В.В., Самыгин С.И., Мухина К.С. Кризис высшего образования в России и де-профессионализация студентов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 5. С. 59–63.

5. Кабахидзе Е.Л. Системный кризис высшего образования в мире: причины, последствия и решения для университетов // Primo Aspectu. 2020. № 4 (44). С. 19–28.

6. Высшее образование и рынок труда в цифровой экономике: развитие математических методов и средств исследования сложных экономических систем / Г.В. Астратова [и др.] ; под ред. Г.В. Астратовой. Москва : Перо, 2021.

7. Танкова Е. Вызовы в сфере управления частными университетами // Проблемы и тенденции повышения качества высшего образования : сборник трудов Международной научно-практической конференции. Казахстан, Тараз, 2022.

8. Акбердина В.В., Василенко Е.В. Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области // Журнал экономической теории. 2021. Т. 18, № 3. С. 462–473.

9. Орлов В.В., Скрынченко Б.Л., Таточенко А.Л. Российская система высшего образования: основные количественные характеристики современного состояния // Образование и право. 2023. № 3. С. 137–148.

10. Серакова С.Б., Красинская Л.Ф. Реформа высшего образования глазами преподавателей: результаты исследования // Высшее образование в России. 2013. № 11. С. 20–23.

11. Семерник С.З. Экономоцентризм как фактор риска в развитии современного социума // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. 2015. № 2 (28). С. 47–53.

12. Позднякова А.И. К вопросу об эффективности восприятия учебной информации в рамках дистанционного формата обучения студентов // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 4–3 (106). С. 99–103.

13. Орлов В.В., Тараканов А.В., Таточенко А.Л. Частные вузы России: этапы, проблемы и перспективы развития // История и современное мировоззрение. 2025. Т. 7, № 1. С. 73–80.

14. Тамбиянц Ю.Г., Шалин В.В. Бюрократизация отечественного высшего образования: факторы и перспективы // Общество: философия, история, культура. 2021. № 5. С. 31–39.

15. Таточенко А.Л. Мировой рынок образовательных услуг: соответствие российских рейтингов международным аналогам // Финансовая жизнь. 2014. № 1. С. 33–40.

16. Пиньковецкая Ю.С. Численность и структура профессорско-преподавательского состава в регионах России // Вестник Сургутского государственного университета. 2022. № 2 (36). С. 51–59.

17. Пугач В.Ф. Ещё раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции // Высшее образование в России. 2023. Т. 32, № 3. С. 118–133.

18. Щелкунов М.Д. Университеты нового поколения // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 1. С. 187–192.

19. Болдырев М.В., Шарафутдинов Р.Ф. Позиционирование гуманитарных вузов в условиях цифровой трансформации и искусственного интеллекта // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 1. С. 58–70.

20. Тузиков А.Р. Форсированная «онлайнизация» высшего образования в России сквозь призму мнений студентов // Управление устойчивым развитием. 2021. № 4 (35). С. 89–98.

21. Сизов В.С. Кризис системы высшего образования в России: проблемы и решения // Вопросы новой экономики. 2019. № 1 (49). С. 43–50.

22. Соловьев В.П., Пахомов Н.Н., Перескокова Т.А. Два измерения кризиса высшего образования в России // Юрист вуза. 2022. № 2. С. 12–21.

References

1. Karnaukhov I.A. N. Wiener's cybernetic system as a precursor to digital reality. *Society: philosophy, history, culture*. 2024;(7):80-84. (In Russ.).
2. Lyubetsky N.P., Samygin S.I., Kasyanov V.V. The crisis of higher education in Russia as a socio-cultural catastrophe. *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2017;(8-9):699-104. (In Russ.).
3. Orlov V.V., Tatochenko A.L. The Bologna system (process) in Russia: implementation, problems and solutions. Problems of humanization and sovereignty of the Russian higher education system: reforms, results, prospects. Collection of scientific papers of the All-Russian scientific and practical conference. Moscow, 2022. (In Russ.).
4. Kasyanov V.V., Samygin S.I., Mukhina K.S. The crisis of higher education in Russia and the deprofessionalization of students. *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2020;(5):59-63. (In Russ.).
5. Kabakhidze E.L. Systemic crisis of higher education in the world: causes, consequences and solutions for universities. *Primo Aspectu*. 2020;(4(44)):19-28. (In Russ.).
6. Higher education and the labor market in the digital economy: development of mathematical methods and tools for studying complex economic systems / G.V. Astratova, E.B. Bedrina, V.A. Larionova [et al.]; ed. by G.V. Astratova. Moscow : Pero Publishing House, 2021. 330 p. (In Russ.).
7. Tankova E. Challenges in the field of private university management. Problems and trends in improving the quality of higher education : collection of papers of the International scientific and practical conference. Kazakhstan, Taraz, 2022. (In Russ.).
8. Akberdina V.V., Vasilenko E.V. Innovative ecosystem: theoretical review of the subject area. *Journal of Economic Theory*. 2021;18(3):462-473. (In Russ.).
9. Orlov V.V., Skrynchenko B.L., Tatochenko A.L. Russian system of higher education: main quantitative characteristics of the current state. *Education and Law*. 2023;(3):137-148. (In Russ.).
10. Seryakova S.B., Krasinskaya L.F. Higher education reform through the eyes of teachers: research results. *Higher education in Russia*. 2013;(11):20-23. (In Russ.).
11. Semernik S.Z. Economocentrism as a risk factor in the development of modern society. *Bulletin of Volgograd State University. Ser. 7: Philosophy. Sociology and social technologies*. 2015;(2(28)):47-53. (In Russ.).
12. Pozdnyakova A.I. On the effectiveness of perception of educational information in the framework of distance learning for students. *International Research Journal*. 2021;(4-3(106)):99-103. (In Russ.).
13. Orlov V.V., Tarakanov A.V., Tatochenko A.L. Private universities in Russia: stages, problems and development prospects. *History and modern worldview*. 2025;7(1):73-80. (In Russ.).
14. Tambiyants Yu.G., Shalin V.V. Bureaucratization of domestic higher education: factors and prospects. *Society: philosophy, history, culture*. 2021;(5):31-39. (In Russ.).
15. Tatochenko A.L. World market of educational services: compliance of Russian ratings with international analogues. *Financial life*. 2014;(1):33-40. (In Russ.).
16. Pinkovetskaya Yu.S. The number and structure of the teaching staff in the regions of Russia. *Bulletin of Surgut State University*. 2022;(2(36)):51-59. (In Russ.).
17. Pugach V.F. Once again about the age of teachers in Russian universities: old problems and new trends. *Higher education in Russia*. 2023;32(3):118-133. (In Russ.).
18. Shchelkunov M.D. New Generation Universities. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*. 2017;(1):187-192. (In Russ.).
19. Boldyrev M.V., Sharafutdinov R.F. Positioning Humanities Universities in the Era of Digital Transformation and Artificial Intelligence. *Economic Systems*. 2025;18(1):58-70. (In Russ.).

20. Tuzikov A.R. Forced «onlineization» of higher education in Russia through the prism of students' opinions. *Sustainable Development Management*. 2021;4(35):89-98. (In Russ.).

21. Sizov V.S. The crisis of the higher education system in Russia: problems and solutions. *Issues of the new economy*. 2019;(1(49)):43-50. (In Russ.).

22. Soloviev V.P., Pakhomov N.N., Pereskokova T.A. Two dimensions of the crisis of higher education in Russia. *University lawyer*. 2022;(2):12-21. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Александр Валериевич Тараканов – кандидат юридических наук, доцент, ректор Института государственного администрирования, Москва, Россия, tarakanov66@mail.ru.

Alexander V. Tarakanov – Ph.D. in law sciences, associate professor, rector of the Institute of Public Administration, Moscow, Russia, tarakanov66@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 15.07.2025; одобрена после рецензирования 28.08.2025; принята к публикации 05.09.2025.

The article was submitted 15.07.2025; approved after reviewing 28.08.2025; accepted for publication 05.09.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 52–59.
Economic Systems. 2025;18(3):52-59.



Научная статья

5.2.6 – Менеджмент

УДК 338.2

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-52-59

Практические направления реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства

Равиль Рашидович Нигматов

Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),
Москва, Россия

✉ rnigmatov@gmail.com

Аннотация. В статье обоснована архитектура практической реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов. Представленный концепт позволяет синхронизировать усилия всех участников процесса структурной трансформации промышленных комплексов: от федеральных органов власти до отдельных предприятий, создавая единое пространство координации вокруг приоритетных направлений развития. Авторский концепт обеспечивает прозрачность распределения ресурсов, измеримость результатов и возможность оперативной корректировки стратегии в ответ на новые вызовы, что критически важно в достижении технологического суверенитета в условиях формирования нового технологического уклада и обострения глобальной конкуренции.

Ключевые слова: экономика промышленности, структурные трансформации, высокотехнологичные отрасли, цифровые технологии, промышленные комплексы

Для цитирования: *Нигматов Р.Р.* Практические направления реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 52–59. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-52-59.

Original article

Practical directions for implementing the strategy of structural transformations of industrial complexes in achieving technological leadership

Ravil R. Nigmatov

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

✉ rnigmatov@gmail.com

© Нигматов Р.Р., 2025

Abstract. The article substantiates the architecture of practical implementation of the strategy of structural transformations of industrial complexes. The presented concept allows synchronizing the efforts of all participants in the process of structural transformation of industrial complexes: from federal authorities to individual enterprises, creating a single space for coordination around priority areas of development. The author's concept ensures transparency of resource distribution, measurability of results and the ability to promptly adjust the strategy in response to new challenges, which is critically important in achieving technological sovereignty in the context of the formation of a new technological order and intensification of global competition.

Keywords: industrial economics, structural transformations, high-tech industries, digital technologies, industrial complexes

For citation: Nigmatov R.R. Practical directions for implementing the strategy of structural transformations of industrial complexes in achieving technological leadership. *Economic Systems*. 2025;18(3):52-59. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-52-59.

Введение

Современная экономическая реальность диктует необходимость создания и практической реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов. Ожесточенные санкции, глобальная перестройка цепочек добавленной стоимости и ускорение цифровой трансформации актуализируют проблематику опережающего развития отечественных высокотехнологичных производств [1, 2].

Голов Р.С. и соавторы отмечают, что существует настоятельная необходимость в разработке и эффективном воплощении научно обоснованного методического инструментария для перехода от теоретических концепций стратегического планирования развития промышленности к конкретным действиям [3]. Такой подход обеспечивает четкую взаимосвязь между стратегическим целеполаганием, программным планированием и практической реализацией проектов через цифровые платформы. Особую значимость, по мнению Т.С. Колмыковой и соавторов, этот подход приобретает в условиях необходимости быстрой адаптации российской промышленности к изменяющейся внешней среде, когда традиционные методы управления исчерпали свою эффективность [4, 5].

Проведенный анализ позволил идентифицировать «узкие» места в решении этой актуальной проблемы, среди которых: недостаточный уровень цифровизация управления, ограниченность кооперационных связей, дефицит кадров с актуальными компетенциями, а также низкая скорость внедрения отечественных высокотехнологичных решений. В свою очередь, драйверами ускорения структурных трансформаций выступают цифровизация производственных процессов, развитие робототехники и автоматизации, масштабирование исследований и разработок в сфере новых материалов и критических технологий, а также комплексное повышение квалификации и подготовка мультидисциплинарных специалистов [6, 7]. В связи с этим практический интерес представляет комплекс мероприятий по реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов.

Основная часть

Представим авторский концепт архитектуры реализации стратегии структурных преобразований промышленных комплексов (рис. 1).

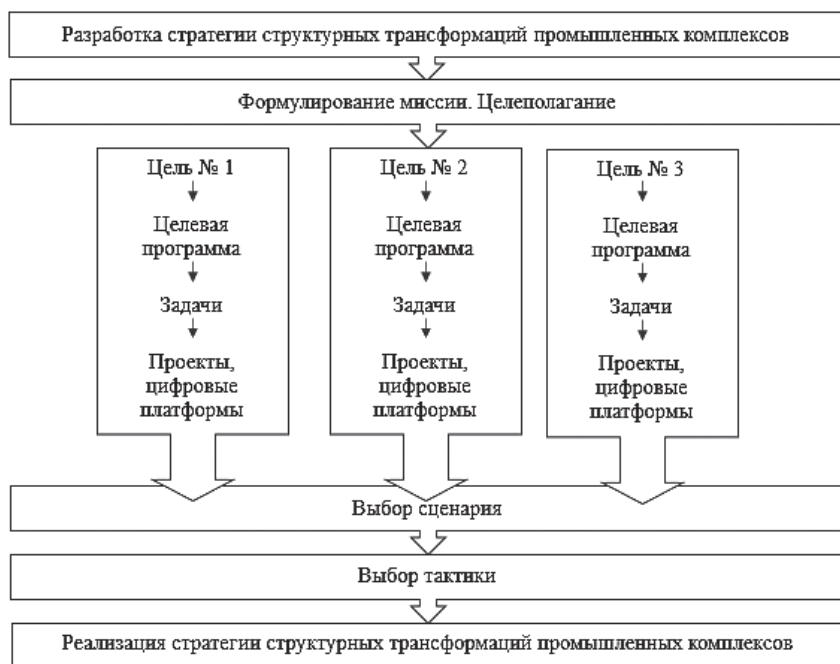


Рисунок 1 – Архитектура практической реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов

Источник: разработано автором.

Верхний уровень системы интегрирует ключевые входные данные стратегического планирования – глобальные тренды, отраслевые прогнозы и региональные сценарии развития.

Ключевыми документами стратегического планирования развития промышленности в Российской Федерации являются: Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, Федеральный закон «О технологической политике в РФ», Концепция технологического развития на период до 2030 г., Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г., Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 г. и на период до 2035 г. Комплексный анализ указанных стратегических документов позволяет сформировать обоснованный прогноз развития промышленного комплекса с учетом всего спектра внешних и внутренних факторов воздействия.

Базовый уровень архитектуры составляют процедуры стратегирования, включающие последовательное определение миссии, разработку стратегического

видения и постановку целей преобразований. Это соответствует лучшим практикам стратегического планирования и позволяет оценить долгосрочный трансформационный потенциал промышленных комплексов. Последующие уровни системы детализируют механизмы реализации стратегии через разработку конкретных мероприятий, формирование системы показателей эффективности и создание инструментов мониторинга достижения стратегических целей.

Направления стратегического развития промышленных комплексов, обозначенные на рис. 1 как цели 1–3, получают конкретное воплощение через систему целевых программ. Эти программы структурируются в виде совокупности практических задач, реализуемых посредством проектных комплексов на специализированных цифровых платформах.

Концепт цифровых платформ приобретает особую актуальность в цифровизирующемся пространстве [8]. В новой экономической и управленческой реальности цифровые платформы предоставляют уникальную технологическую и организационную основу, объединяющую интересы участников хозяйственных отношений [9]. Цифровые платформы создают единую среду для обеспечения взаимодействия участников сетевых отношений, обмена ресурсами, данными и услугами. Использование цифровых форматов сотрудничества кардинально трансформирует традиционные подходы к стратегическому планированию, формируя вместо разрозненных планов отдельных игроков единые, согласованные и динамичные контуры стратегического развития экосистем, где решения принимаются на основе комплексного анализа больших данных, генерируемых в режиме реального времени самой платформой. Цифровые решения обеспечивают скорость реализации трансформационных процессов, снижение транзакционных издержек, появление синергетических эффектов.

Применение цифровых решений обеспечивает достижение стратегических целей на качественно новом уровне за счет глубокой интеграции и кооперации всех вовлеченных сторон в рамках единой цифровой инфраструктуры. Для целей стратегирования предлагается использовать цифровые платформы как системные интеграторы, на базе которых концентрируются инновационные разработки, профессиональные компетенции и необходимые ресурсы.

В реализации практических мероприятий акцент сделан на внедрении программно-проектного управления, организованного по принципу воронки. Этот механизм позволяет последовательно отбирать и фильтровать наиболее перспективные программы и проекты. Такой подход становится особенно значимым в условиях дефицита ресурсов, когда требуется концентрация усилий на ключевых направлениях развития [10, 11].

Все отобранные инициативы реализуются в строгом соответствии с утвержденными стратегическими сценариями, создавая надежную связь между концептуальными решениями и их практическим воплощением. Завершающая фаза процесса включает утверждение стратегии, определение тактических шагов и их непосредственную реализацию, что обеспечивает планомерный переход от теоретических разработок к конкретным действиям.

Разработанная архитектура практической реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов наглядно отражает сквозную логику преобразований: от формулирования стратегических целей через разработку целевых программ к управляемой реализации конкретных трансформационных проектов и инициатив.

В логике реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства обоснуем следующие рекомендации (рис. 2).



Рисунок 2 – Направления практической реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства

Источник: разработано автором.

Целесообразно усилить *институциональный контур* управления технологическим развитием за счет создания отраслевых центров трансформации с функциями экспертной координации, цифрового мониторинга и сопровождения дорожных карт технологического суверенитета. Эти центры должны стать связующим звеном между механизмами стратегического управления (Стратегией научно-технологического развития РФ, Единым планом по достижению национальных целей, нацпроектами) и практиками цифрового моделирования, обеспечивая сквозной мониторинг зрелости трансформации. Одновременно необходимо расширить действие приоритетных нацпроектов.

Для формирования институциональных условий выхода на новые технологические рынки требуется введение единого комплексного критерия технологической независимости. Этот показатель будет представлен как KPI в мониторинге нацпроектов и государственных мер поддержки. Наряду с этим необходимо нормативное закрепление механизма инновационного квалифицированного заказчика и запуск системы сертификации и ускоренной апробации отечественных технологических решений.

Следующая рекомендация касается *технологической акселерации отраслей*. Для отраслей, демонстрирующих признаки отставания в необходимых темпах развития, необходимо применение целевых мер технологической акселерации.

Для усиления международной кооперации в условиях санкционной фрагментации требуется формирование консорциумов с дружественными странами на базе совместных инжиниринговых центров, платформ параллельного импортозамещения и производственно-образовательных альянсов.

Необходимо расширение комплексной поддержки НИОКР и критических технологий. Это предполагает активизацию грантовой, лизинговой и инфраструктурной поддержки для разработчиков робототехники, станкоинструментального и инжинирингового оборудования, включая цифровые трансферные платформы и патентные пулы. Поддержка серийного производства литейного и термического оборудования должна быть институционализирована через субсидии, компенсации по кредитам и инвестиции в цепочки подготовки технологических решений.

Стратегическая трансформация кадровой политики должна базироваться на формировании центров опережающей подготовки по технологическим трекам, стимулировании инженерных и STEM-направлений через дуальные программы, грантовую поддержку и интеграцию цифровых модулей по технологическому лидерству в магистратуру и MBA.

Системная цифровизация процессов структурной трансформации промышленных комплексов требует активного внедрения отраслевых цифровых двойников, формирующих основу для сценарного моделирования и имитационного анализа. На базе Минпромторга и госпрограммы «Цифровая экономика» необходимо развивать цифровую карту зрелости отраслей, а также внедрять отраслевые интеллектуальные платформы, обеспечивающие координацию и синергию бизнеса, науки и власти в управлении структурными трансформациями. Эти мероприятия составляют основу экосистемного подхода, предполагающего формирование метаэкосистем промышленного развития с опорой на якорные отрасли и их технологических партнеров.

Заключение

Архитектура практической реализации стратегии структурных трансформаций промышленных комплексов позволяет синхронизировать усилия всех участников трансформационного процесса – от федеральных органов власти до отдельных предприятий, создавая единое пространство координации вокруг приоритетных направлений развития, таких как технологический суверенитет,

устойчивое производство и цифровая зрелость. Более того, она обеспечивает прозрачность распределения ресурсов, измеримость результатов и возможность оперативной корректировки стратегии в ответ на новые вызовы, что критически важно в достижении технологического суверенитета в условиях формирования нового технологического уклада и обострения глобальной конкуренции.

Список источников

1. Направления и инструменты цифровизации экономического пространства / О.В. Асеев [и др.]. Курск, 2024.
2. Роль проектного управления в современных условиях развития организации / А.С. Обухова [и др.] // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2023. № 5 (98). С. 99–106.
3. Анализ требований, связанных с повышением энергетической эффективности промышленного предприятия / Р.С. Голов [и др.] // СТИН. 2022. № 2. С. 25–27.
4. Колмыкова Т.С. Цифровые технологические решения в развитии ресурсного потенциала высокотехнологичных промышленных предприятий // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 6. С. 27–31.
5. Колмыкова Т.С., Садоян Д.С., Грибов Р.В. Цифровые технологии в трансформации архитектуры экономического пространства: перспективы и угрозы // Управленческий учет. 2021. № 8–2. С. 266–272.
6. Нигматов Р.Р. Аналитические аспекты распространения цифровых технологий в развитии высокотехнологичных отраслей промышленности // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 1. С. 22–26.
7. Нигматов Р.Р. Теоретические аспекты применения технологии искусственного интеллекта в контексте цифровой трансформации высокотехнологичных промышленных предприятий // Научные труды ВЭО России. 2024. Т. 249. С. 97–110.
8. Ковалёв П.П., Колмыкова Т.С., Субботин Н.А. О роли цифровых решений в развитии инновационной среды высокотехнологичных производств и обеспечении приоритетов национальной экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 5. С. 49–59.
9. Макаров Н.Ю., Ковалев П.П., Колмыкова Т.С. Инновационное развитие высокотехнологичных производств в цифровой экономике. Курск, 2023.
10. Мерзлякова Е.А., Грибов Р.В., Журбенко И.В. Расширение возможностей применения искусственного интеллекта для решения задач инновационного развития // Регион: системы, экономика, управление. 2025. № 1 (68). С. 59–65.
11. Кокум А.М. Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 223–230.

References

1. Directions and tools of digitalization of the economic space / O.V. Aseev [et al.]. Kursk, 2024. (In Russ.).
2. The role of project management in modern conditions of organization development / A.S. Obukhova [et al.]. *Bulletin of the North Caucasus Federal University*. 2023;(5(98)):99-106. (In Russ.).
3. Analysis of requirements related to increasing the energy efficiency of an industrial enterprise / R.S. Golov [et al.]. *STIN*. 2022;(2):25-27. (In Russ.).

4. Kolmykova T.S. Digital technological solutions in the development of the resource potential of high-tech industrial enterprises. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(6):27-31. (In Russ.).

5. Kolmykova T.S., Sadoyan D.S., Gribov R.V. Digital technologies in the transformation of the architecture of economic space: prospects and threats. *Management accounting*. 2021;(8-2):266-272. (In Russ.).

6. Nigmatov R.R. Analytical aspects of the spread of digital technologies in the development of high-tech industries. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(1):22-26. (In Russ.).

7. Nigmatov R.R. Theoretical aspects of the application of artificial intelligence technology in the context of digital transformation of high-tech industrial enterprises. *Scientific papers of the VEO of Russia*. 2024;249:97-110. (In Russ.).

8. Kovalev P.P., Kolmykova T.S., Subbotin N.A. On the role of digital solutions in the development of the innovative environment of high-tech industries and ensuring the priorities of the national economy. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Series: Economics. Sociology. Management*. 2024;14(5):49-59. (In Russ.).

9. Makarov N.Yu., Kovalev P.P., Kolmykova T.S. Innovative development of high-tech industries in the digital economy. *Kursk*, 2023.10. (In Russ.).

10. Merzlyakova E.A., Gribov R.V., Zhurbenko I.V. Expanding the possibilities of using artificial intelligence to solve problems of innovative development. *Region: systems, economics, management*. 2025;(1(68)):59-65. (In Russ.).

11. Kokum A.M. Substantiation of the potential of using functional strategies in modern realities. *Economic Systems*. 2025;18(2):223-230. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Равиль Рашидович Нигматов – аспирант кафедры «Менеджмент и маркетинг высокотехнологичных отраслей промышленности», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, rnmigmatov@gmail.com.

Ravil R. Nigmatov – Ph.D. student of the Department of management and marketing of high-tech industries, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, rnmigmatov@gmail.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 21.07.2025; одобрена после рецензирования 28.08.2025; принята к публикации 05.09.2025.

The article was submitted 21.07.2025; approved after reviewing 28.08.2025; accepted for publication 05.09.2025.



Возможность использования искусственного интеллекта при формировании маркетинговых стратегий

**Анна Сергеевна Петухова¹✉, Максим Игоревич Рожков²,
Сергей Павлович Куц³**

^{1, 2, 3} Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

✉ aspetukhova@hse.ru

Аннотация. В связи со стремительным развитием технологий возникает возможность использования искусственного интеллекта (ИИ) в маркетинге.

В статье проведены анализ специальной литературы и систематизация различных программных продуктов с ИИ, которые могут использоваться при решении маркетинговых задач. Оценено влияние ИИ на такие составляющие маркетинга, как анализ рынка и прогнозирование, анализ настроений аудитории, персонализация предложений и другое.

В результате исследования авторами предложена концептуальная модель применения технологий ИИ при разработке маркетинговых стратегий развития бизнеса в условиях ограниченного бюджета.

Информационную базу составили 74 статьи в области применимости ИИ в маркетинге, опрос 21 руководителя маркетинговых агентств, а также анализ 78 программ из области MarTech.

Ключевые слова: маркетинг, искусственный интеллект, генеративный искусственный интеллект, маркетинговый анализ, маркетинговые стратегии

Для цитирования: Петухова А.С., Рожков М.И., Куц С.П. Возможность использования искусственного интеллекта при формировании маркетинговых стратегий // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 60–79. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-60-79.

Original article

The possibility of using artificial intelligence in the formation of marketing strategies

Anna S. Petukhova¹✉, Maxim I. Rozhkov², Sergey P. Kushch³

^{1, 2, 3} Higher School of Business, National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia

✉ aspetukhova@hse.ru

Abstract. Due to the rapid development of technology, it is possible to use artificial intelligence (AI) in marketing.

The article analyzes the specialized literature and systematizes various AI software products that can be used to solve marketing problems. The impact of AI on such marketing components as market analysis and forecasting, audience sentiment analysis, personalization of offers, and more is assessed.

As a result of the research, the authors proposed a conceptual model for the use of AI technologies in the development of marketing strategies for business development in conditions of a limited budget.

The information base consisted of 74 articles on the applicability of AI in marketing, a survey of 21 heads of marketing agencies, as well as an analysis of 78 programs from the field of MarTech.

Keywords: marketing, artificial intelligence, generative artificial intelligence, marketing analysis, marketing strategies

For citation: Petukhova A.S., Rozhkov M.I., Kushch S.P. The possibility of using artificial intelligence in the formation of marketing strategies. *Economic Systems*. 2025;18(3):60-79. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-60-79.

Введение

Рыночное пространство стремительно меняется и интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в различные сферы деятельности – это один из главных драйверов преобразований. Поэтому применение технологий ИИ существенно повлияло на развитие новых подходов в маркетинге [1]. Сфера маркетинга находится в постоянном движении, адаптируется к меняющемуся поведению потребителей, технологическим достижениям и динамике рынка в целом. В этом контексте искусственный интеллект стал ключевым инструментом, который позволяет компаниям не только идти в ногу с этими изменениями, но и активно формировать их.

По данным исследования BCG¹, к концу 2025 г. 2000 крупнейших компаний мира (G2000) будут направлять более 40% своих основных ИТ-расходов на инициативы, связанные с ИИ, что вызывает необходимость детально изучить все нюансы его использования. Согласно результатам исследования [2], ИИ оказывает позитивное влияние на производительность компаний, в первую очередь за счет более эффективного взаимодействия с рынком (динамическое ценообразование и др.). Взаимосвязь фокусирования компании на ИИ и рыночных финансовых результатах анализировалась на основе широкой выборки: использовались отчеты более четырех тысяч компаний, опубликованных за 15 лет (2005–2019).

Формирующийся сдвиг в восприятии ценности новых маркетинговых инструментов положил начало новой эре стратегий привлечения клиентов, когда компании и маркетологи используют технологии искусственного интеллекта для лучшего понимания и охвата аудитории, а также для более эффективного взаимодействия, чем когда-либо прежде. Также определено, что технологии искусственного интеллекта в области маркетинга позволяют в первую очередь решить задачи по персонализации стратегий [3].

Согласно исследованиям, повышение ценности для клиентов – это существенная составляющая для внедрения различных решений, базирующихся на ИИ. Способность генеративного ИИ создавать фотореалистичные изображения обеспечивает на 50% более высокий процент переходов по ссылке, чем изображение, сделанное человеком, – за счет яркости, эмоционального окраса и творческого наполнения визуала [4].

Современные аналитические решения обеспечивают как масштаб, так и высокий уровень персонализации при сохранении высокой скорости обработки данных [5]. Достижение этих двух составляющих одновременно было затруднительно при применении классического «доцифрового» подхода к маркетингу. При этом, с одной стороны, технологии искусственного интеллекта продолжают ускоренно развиваться, с другой – нет сформированных решений для комплексных маркетинговых задач.

В исследовании [6] отмечается, что технологии искусственного интеллекта, в частности глубокое обучение и распознавание речи, весьма эффективны при мониторинге социальных сетей. Например, упрощается анализ настроений: получение полной картины того, что именно о бренде в своих сообщениях и комментариях обсуждают люди, взаимодействующие в социальных сетях [7]. Данную технологию уже используют несколько компаний, одна из них российская – Brand Analytics. Обозначена способность ИИ распознавать конкурентный контент в социальных сетях, в том числе анализ изображений. Именно возможность конкурентного анализа является значимой ценностью применения технологий ИИ в маркетинге [8].

¹ How CMOs Are Succeeding with Generative AI // BCG Generative AI Survey. 2023. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/generative-ai-in-marketing> (дата обращения: 25.06.2025)

Современная парадигма маркетинга стремительно меняет клиенто-ориентированную концепцию [9], и такой переход стал возможен благодаря современным цифровым технологиям [10], прежде всего искусственному интеллекту, что позволяет повышать эффективность управления рыночными взаимодействиями – снижать затраты на маркетинг и повышать конверсию. Потребность бизнеса в динамически обновляемой модели следует из тезиса, что независимо от того, какую маркетинговую стратегию подготовила компания, ее следует постоянно измерять и контролировать [11].

Все это свидетельствует об актуальности проблемы использования ИИ при формировании маркетинговых стратегий развития бизнеса.

Основная часть

Обзор литературы

Библиометрический анализ, предшествовавший составлению исследовательских задач по изучаемой проблеме, затронул 160 статей, найденных в ResearchGate по ключевым словам «ИИ + маркетинг», «AI+marketing». Из них 65 наиболее релевантных результатов вошли в список литературы, русскоязычные статьи были найдены по поисковым запросам и отсортированы с точки зрения применимости.

Среди общего объема релевантных источников всего 16 посвящены стратегиям в маркетинге. При этом среди научных работ нет ни одной статьи, посвященной методологии маркетинговой стратегии, создаваемой с помощью искусственного интеллекта. Большинство статей по маркетингу с применением технологий искусственного интеллекта весьма общие: они описывают возможности и дают ориентир по точечным результатам. Зачастую ожидания авторов чрезмерно завышены или чересчур оптимистичны.

Опрос 21 российского директора по маркетингу показал, что они не столь оптимистичны насчет широты возможностей технологий искусственного интеллекта, отмечая во многом недоверие к источнику данных и невозможность его менять под точечные запросы. Однако в этом кроется недопонимание механизма работы нейронной сети. Как человеческое восприятие, она не может ограничиваться узким набором данных, а предлагает решения, основанные на более глубоких связях [12].

С точки зрения применения искусственного интеллекта в области разработки маркетинговых стратегий существующие решения продолжают идеи, заложенные в экспертных системах, изучение которых ведется с 1990-х годов. Использование ИИ может повысить эффективность сочетания нескольких компонентов стратегии, таких как, например, комбинации нишевых рынков с преимуществами обширных рынков электронной коммерции [13].

Технологии ИИ могут быть интегрированными во все этапы работы над стратегией [14] об инновациях в стратегическом маркетинге [15]. Разрабатываются инструменты для динамического отслеживания позиционирования компа-

ний и изменения стратегии, например EvoMap [16]. Подчеркивается важность работы с неструктурированными нетекстовыми данными (*unstructured non-text data*), которые могут эффективно обрабатываться с использованием машинного обучения [17].

В исследовании [18] рассмотрены модели обучения с подкреплением (*reinforcement learning*), в которых важную роль играет концепция «отложенной награды», что релевантно для принятия корректных долгосрочных решений. При этом определение стратегической цели, «понятной» для алгоритма ИИ, может быть достаточно сложной задачей самой по себе.

Как следствие существующих ограничений ИИ [19] отмечается, что сегодня он рассматривается в первую очередь как инструмент поддержки принятия важных бизнес-решений, а не как лицо, принимающее решения. Это также относится к решениям в зоне ответственности маркетолога. По мере роста вычислительных мощностей и скорости работы, а также по мере расширения наборов данных, доступных для поддержки принятия решений, вариации возможности замены человека искусственным интеллектом меняются.

Искусственный интеллект в принятии решений

Вопрос поддержки принятия решений (*decision making support*) искусственным интеллектом изучается давно, в литературе представлены разные методы [20, 21]. В некоторых исследованиях используется анализ инструментов для стратегических решений в области маркетинга, исходя из фундаментальных характеристик основных подходов машинного обучения. С точки зрения авторов, наибольшего эффекта компания может добиться за счет балансирования использования человеческого и искусственного интеллектов.

Предполагается, что возможны полное делегирование принятия решений и две вариации гибридных систем [18]:

– **гибрид 1:** последовательное принятие решений искусственным интеллектом по заданному алгоритму и при верификации каждого промежуточного результата, например при оценке идей и найме персонала;

– **гибрид 2:** последовательное принятие решений искусственным интеллектом без промежуточной проверки результата. Например, спортивная аналитика и мониторинг здоровья на основе агрегирования данных о состоянии здоровья человека.

Оба варианта применяются в зависимости от задач и доступности человеческой оценки и используются на практике в соответствии с ними. В случае маркетинговых стратегий более применимым может быть адаптированный первый вариант гибридной системы: принятие решений маркетологом, опираясь на данные, собранные и структурированные искусственным интеллектом.

Также предполагается, что целесообразность этих альтернатив и, в частности, вероятность обоснованности полного делегирования полномочий ИИ зависит [18]:

- от специфики пространства поиска решений: чем конкретнее требуемые решения, тем более подходящим является ИИ;
- интерпретируемости: то, насколько легко понять механизм формирования решений/рекомендаций (зависит от того, является ли используемый подход ИИ «черным ящиком»¹);
- требуемой скорости принятия решений: чем она выше, тем более подходящим является применение ИИ;
- воспроизводимости: чем более обобщенные данные/решения, тем более подходящим является ИИ.

Чем больший объем выборки имеется для анализа, при этом чем более однородные данные, тем более продуктивно применение технологий искусственного интеллекта, если они обучены на подобных данных и применяются к процессам, не содержащих аномалий. При принятии стратегических решений в маркетинге чаще всего используется адаптированный первый вариант гибридной системы, согласно результатам исследования [19].

Сопоставление возможностей технологий с этапами формирования маркетинговой стратегии позволяет выделить уместность их использования. При оценке результата значимым критерием является не только уместность, но и рациональность. На рис. 1 можно увидеть базовый сценарий применения искусственного интеллекта на различных этапах работы над маркетинговой стратегией.

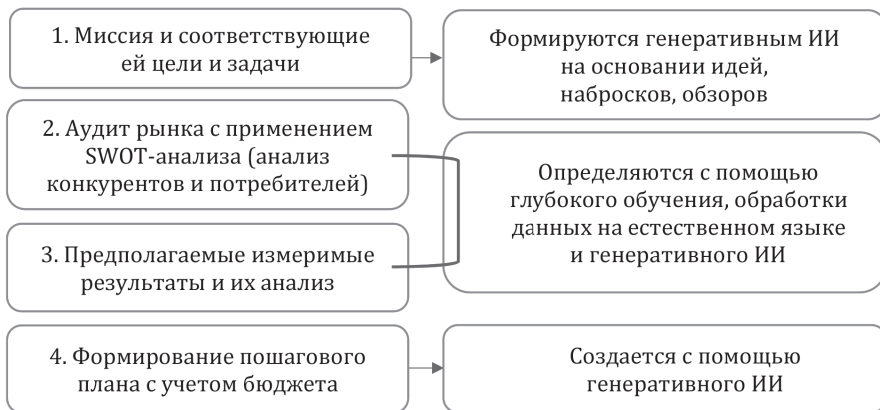


Рисунок 1 – Базовый сценарий применения искусственного интеллекта на различных этапах работы над маркетинговой стратегией

Источник: составлено авторами.

¹ «Черный ящик» – исследуемый объект, внутренняя структура которого неизвестна, но о функциях которого можно судить по его реакциям на внешние воздействия. См.: Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. 4-е изд. М. : Политиздат, 1981.

Технологии искусственного интеллекта могут быть наиболее эффективно применены в случае контроля пользователем. Например, Коэльо и др.¹ считают, что процесс взаимодействия с технологиями наиболее результативен в случае конкретной постановки задачи и получения отклика с последующей верификацией или корректировкой пользователем. Такая частотность действий подразумевает использование гибрида «человек/технология». Предпочтительный способ применения технологий ИИ предполагает последовательное выполнение работы по этапам.

Маркетинговые стратегии и ИИ: практическое применение

При работе с результатами генерации искусственного интеллекта необходимо проводить дополнительную промежуточную оценку их релевантности. В маркетинге ввиду разных задач и разного типа информации (текст, изображение, видео, аудио) требуется отдельный набор инструментов для каждой из них. В настоящее время существует несколько верхнеуровневых фреймворков, но у них есть недостатки и ограничения.

Одна из первых работ, в которой исследуется использование искусственного интеллекта именно в процессе принятия стратегических маркетинговых решений, — это [20]. В исследовании продемонстрирована принципиальная допустимость написания маркетинговой стратегии обученной нейросетью. При этом следует заметить, что за прошедшие четыре года технологии глубокого обучения значительно усовершенствовались.

Дальнейшее развитие представленных идей было представлено в [16]. Согласно полученным результатам, искусственный интеллект может выделить как области, в которых бренд преуспевает, так и области, которые нуждаются в улучшении. Эти данные являются незаменимыми инструментами для совершенствования стратегий и получения конкурентных преимуществ [21].

Научная литература приводит доказательства уместности и ценности технологий искусственного интеллекта в реализации маркетинговых задач и отдельных этапов маркетинговой стратегии. Исследователи согласны с тем, что технологии ИИ наиболее рационально применимы в случае, когда они предоставляют основу для принятия решения (при этом результат должен быть критически оценен человеком). Но также они способны формировать основанные на аналитике рекомендации по выбору маркетинговой стратегии.

С.Д. Кумар [6] провел библиометрическое исследование научных работ 2019–2023 гг., рассматривающих применимость технологических инноваций, особенно технологий ИИ, к маркетинговым стратегиям, и сделал вывод об их достоверности за счет уточнения целевой аудитории, персонализированных предложений, оперативного анализа рыночных тенденций. При этом автор под-

¹ Coelho D.P., Figueiredo A.J., Poças M.Q. Artificial Intelligence Q1 2024 Review – A report on key regulatory and non-regulatory developments. URL: https://www.researchgate.net/publication/379753935_Artificial_Intelligence_Q1_2024_Review_-_A_report_on_key_regulatory_and_non-regulatory_developments (дата обращения: 25.06.2025).

черкивает, что использование технологий ИИ в маркетинге не только возможно, но и выгодно для бизнеса из-за своей способности повышать эффективность коммуникации с клиентами и адаптироваться к меняющимся рыночным условиям.

В ходе проведенного опроса [4] менеджеров по маркетингу фармацевтических фирм подтверждено преимущество использования технологий ИИ по сравнению с традиционными способами создания маркетинговых стратегий.

Н. Хичам [16] провел крупное библиометрическое исследование и обозначил перечень сфер маркетинга, где применение интеллектуальных алгоритмов ИИ в совокупности с разными комбинациями технологий ИИ к маркетинговым стратегиям улучшает результаты работы фирм. Технологии ИИ открывают новые возможности для компаний, считает автор.

Гипотезы

В настоящем исследовании предлагается несколько гипотез относительно того, как технологии искусственного интеллекта могут быть последовательно встроены в процесс создания маркетинговой стратегии по цепочке рассмотренной ранее схемы «Гибрид 1»: с поэтапной верификацией промежуточных результатов человеком. Гипотезы исследования раскрывают применимость технологий, их соединение и валидность получаемых решений.

Гипотеза 1: существует универсальная комбинация технологий искусственного интеллекта, которая может быть применена при формировании маркетинговых стратегий [16].

Гипотеза 2: в целях развития бизнеса возможно использовать гибридный метод формирования маркетинговой стратегии, при котором последовательное принятие решений осуществляется искусственным интеллектом с промежуточной оценкой результата человеком [16].

Гипотеза 3: в теории на основании данных, собранных искусственным интеллектом и верифицированных пользователем, технологиями искусственного интеллекта возможно составить достоверную рекомендательную стратегию развития компании [6].

Гипотеза 4: рекомендательная стратегия, способная быть использованной в бизнес-задачах, применима в консалтинге.

Анализ гипотез строится на анализе научных статей и анализе применимости практически реализованных программ.

Использование инструментов и технологий ИИ при формировании маркетинговых стратегий

Для того чтобы детально рассмотреть соответствие актуального предложения запросам бизнеса, в сентябре 2024 г. авторами был проведен анализ программ и программного обеспечения, основанных на искусственном интеллекте. Программные продукты, разработанные в США, ЕС, Японии, Китае и России, такие как MyDigitalCMO, 10web.io, Predictive Sales AI, Growthbar, 8ndpoint и др., рассматривались с точки зрения возможности формирования наиболее подходящего

фреймворка для будущей ИИ-маркетинговой модели, а также для подбора проверенных рынком методик.

Выборка из 78 единиц состоит из онлайн-решений и программ разных типов, в ней представлены платные и бесплатные, моносервисные и мультисервисные разработки. Они были выбраны на основе рейтингов лучших сервисов, рекомендаций маркетологов и менеджеров, а также на основе самостоятельно собранных данных. Мультисервисные программные продукты учтены в нескольких категориях.

Большинство компаний, предлагающих программное обеспечение на основе искусственного интеллекта в маркетинговых целях, работают на рынке с 2019 года. Данный факт во многом соотносится с отмеченной ранее динамикой развития генеративных функций искусственного интеллекта.

А. Зеленков [22] отмечает, что большинство разработчиков предоставляет интерфейс прикладного программирования (*application program interface, API*), с помощью которого заказчики могут интегрировать LLM в свои приложения. Важно подчеркнуть, что доступ к таким системам закрыт для российских компаний. Среди зарубежных компаний – лидеров использования AI 27% выбирают этот сценарий.

В табл. 2 представлены все сферы, в которых были обнаружены программы и программное обеспечение, основанные на искусственном интеллекте, и применимые к маркетинговым задачам. Они структурированы на базе перечня, предложенного в статье Владимира Колеватого¹, но существенно расширенного К. Каиф и соавторами [23].

Анализ рынка программ и сервисов, в который входили сбор, сопоставление и классификация, был проведен сначала с помощью искусственного интеллекта (сервис ChatGPT4²), а после дополнительно проверен маркетологом. При этом учитывались параметры решаемых задач в ответ на потребности аудиторией, применимость и сопоставимость с другими сервисами, возможность интеграции в иные сервисы.

Данные программы используют в работе следующие цифровые источники:

1. Поведенческие данные, например действия, совершенные на сайте, в приложении или других каналах коммуникации, среди которых – чат или цифровые помощники, а также количество, продолжительность и частота взаимодействий [24].

2. Транзакционные данные, например данные о покупках и возвратах, полученные из систем электронной коммерции или кассовых аппаратов.

3. Демографические данные, такие как имя, дата и месяц рождения, а также адрес заказчика.

¹ Обзор платформ для автоматизации маркетинга : возможности, особенности и преимущества. URL: <https://rb.ru/opinion/obzor-marketplatform> (дата обращения: 25.06.2025).

² OpenAI. URL: <https://openai.com> (дата обращения: 23.06.2025).

Таблица 2 – Сферы с программным обеспечением, основанном на ИИ, применимым к маркетинговым задачам

Наименование сферы	Количество	Доля, %	Использование для формирования маркетинговой стратегии
Диджитал-маркетинг (performance)	18	23,08	Не используются
CDP: сбор информации о платформах	7	8,97	Используются
Ресурсы (оценка источников)	2	2,56	Используются
ESP (отправка e-mail-рассылок)	9	11,54	Не используются
CDP + ESP (соединение функционала)	8	10,26	Не используются
Контент	10	12,82	Используются
Продажи	9	11,54	Не используются
UX/UI сайт	7	8,97	Не используются
SERM	8	10,26	Используются
Итого	78	34,61	Общая доля использования инструментов ИИ для формирования маркетинговых стратегий

Источник: составлено авторами.

Первичный анализ показал, что среди наиболее часто предлагаемых категорий услуг выделяются следующие: ESP – E-mail Service Provider – поставщик услуг электронной почты; CDP – программное обеспечение, которое собирает и объединяет данные о заказчиках из первых рук, из различных источников, позволяя сформировать единое, согласованное, полное представление о каждом заказчике. Также осуществлена оцифровка перформанса (диджитал-маркетинг) – стратегии продвижения для достижения измеримых финансовых результатов за короткий промежуток времени. Среди характерных черт данного направления: измеримость эффективности используемых каналов; оценка бизнес-показателей (CPA, ROI); возможность повлиять на показатели в режиме реального времени; синхронизация SEO, SMM, имейл-маркетинга, медийной рекламы для достижения максимального результата. Контент-маркетинг также часто реализуется с помощью технологий искусственного интеллекта, в частности в части содержимого веб-страниц, соцсетей, каналов в мессенджерах.

Автоматизация продаж также алгоритмизирована: разработаны программы и технологии для упрощения и оптимизации работы отдела продаж в компании. С помощью автоматизации можно улучшить процессы взаимодействия с клиентами, оптимизировать продажи и ускорить работу сотрудников [25].

Из области цифрового маркетинга переведены в ИИ-алгоритмы UX/UI сайтов (*user experience* – «пользовательский опыт») – то, каким образом пользователь взаимодействует с интерфейсом и насколько сайт или приложение для него удобны, а также оформление сайта: сочетания цветов, шрифты, иконки и кнопки. Существует прямая зависимость между качеством пользовательского опыта и лояльностью целевой аудитории, при этом более продвинутые инструменты анализа могут быть эффективно применены к данной задаче. Также к данной группе решений можно отнести SERM (Search Engine Reputation Management «управление репутацией в поисковых системах») – направление репутационного маркетинга, нацеленное на улучшение репутации бренда либо персоны в поисковой выдаче.

Данные, приведенные в табл. 2, демонстрируют, что преимущественно на рынке представлены сервисы по цифровому маркетингу (23,08%), а также по контенту (12,84%), автоматизации продаж (11,54%) и ESP (по 11,54%).

Если просуммировать категории решений на основе ИИ из табл. 2, которые используются в маркетинговой стратегии, то 34,62% программ могут быть использованы для данных задач.

Таким образом, **гипотеза 1** («существует универсальная комбинация технологий искусственного интеллекта, которая может быть применена при формировании маркетинговых стратегий») подтверждается при сопоставлении программ из табл. 3 с перечнем, представленным в табл. 2.

При обработке представленной в табл. 3 информации, согласно гибридной системе 1, возможно составить поэтапный алгоритм применения существующих сервисов. Набор из нескольких моносервисов, адаптированный под конкретный этап работы над маркетинговой задачей и под определенный запрос пользователя, может стать важной составляющей маркетинговой стратегии [26].

Адаптация гибридного метода формирования маркетинговой стратегии

Гипотеза 2 («в целях развития бизнеса возможно использовать гибридный метод формирования маркетинговой стратегии, при котором последовательное принятие решений осуществляется искусственным интеллектом с промежуточной оценкой результата») подтверждается возможностью установления очередности применения программ и программного обеспечения на основе ИИ в целях формирования маркетинговой стратегии. С помощью технологий ИИ можно составить схему использования программ и сервисов в виде канвы, содержащей необходимые характеристики (рис. 2).

Распределение сервисов по решаемым ими задачам в соответствии с этапами формирования маркетинговой стратегии может создать основу для алгоритма. Для управления рисками, связанными с применением данного метода, маркетологу следует сначала формировать запрос вручную, а затем поэтапно оценивать данные, исходящие в результате этого запроса от искусственного интеллекта. В качестве альтернативного решения можно предложить создание алгоритма

Таблица 3 – Распределение инструментов ИИ маркетинга для этапов формирования стратегий

Наименование этапа	Требуемые маркетинговые программы и сервисы	Программы, которые их предлагают	Вывод
Миссия и соответствующие ей цели и задачи	Автоматическое формирование уникального торгового предложения, выбор вектора	MyDigitalCMO (сравнение с конкурентами и создание стратегий для малого бизнеса); Dynamisc365 (оптимизация работы компании с рекомендациями)	В случае понимания уникального торгового предложения и приоритетных целей автоматически возможно задать цели и задачи
Аудит рынка с применением SWOT-анализа	Комплексные решения с учетом новейших данных в динамике, автоматический анализ и аудит рынка	- ReSci (рыночные тренды в динамике); - Trellis (рекомендации по поведению на маркетплейсах); - Brandwatch Consumer Intelligence (формирование отчета по продвижению продукта и анализ рынка); - Lebesque (бенчмаркинг); - Enalito (аналитика рынка и рекомендации); - GrowthBar (аналитика рынка и рекомендации); - NetSuitAI (система персонализации маркетинга в режиме онлайн, обзор аудитории потребителей); - Semrush (аналитика диджитал-маркетинга в динамике, рекомендации)	Аудит рынка возможно провести, определив тренды и векторы, однако вложить информацию в структуру SWOT-анализа не представляется возможным
Предполагаемые измеримые результаты	Перформанс (диджитал-маркетинг) и автоматический план продаж	- 10web.io (рекомендация по рекламной кампании); - Otto (персонализация и взаимодействие с клиентами в определенных исчисляемых целях); - Marketo (рекомендации по усилению позиционирования на основании данных компании);	Задать измеримые результаты возможно с учетом информации о развитии отрасли в целом, в некоторых случаях с учетом корректировки больших

Окончание табл. 3

Наименование этапа	Требуемые маркетинговые программы и сервисы	Программы, которые их предлагают	Вывод
		– Predictive Sales AI (предположение по КПЭ исходя из размера компании, доли рынка и др параметров); – Mindbox (прогноз и рекомендации по программам лояльности); – Orbi (создание маркетинговых трендов и задач)	данных, полученных от самой компании
Формирование пошагового плана на ближайший год с учетом бюджета	Автоматический медиа план, а также план продаж	– Enalito (аналитика рынка и рекомендации); – GrowthBar (аналитика рынка и рекомендации); – Marketo (рекомендации по усилению позиционирования на основании данных компании); – 8ndpoint (создание маркетинговой стратегии по отраслям); – Iota-ML (рекомендация по диджитал рекламной кампании)	Пошаговый план может быть создан без учета особенностей потребительского спроса и сезонности, соответственно, он требует корректировки

Источник: составлено авторами.

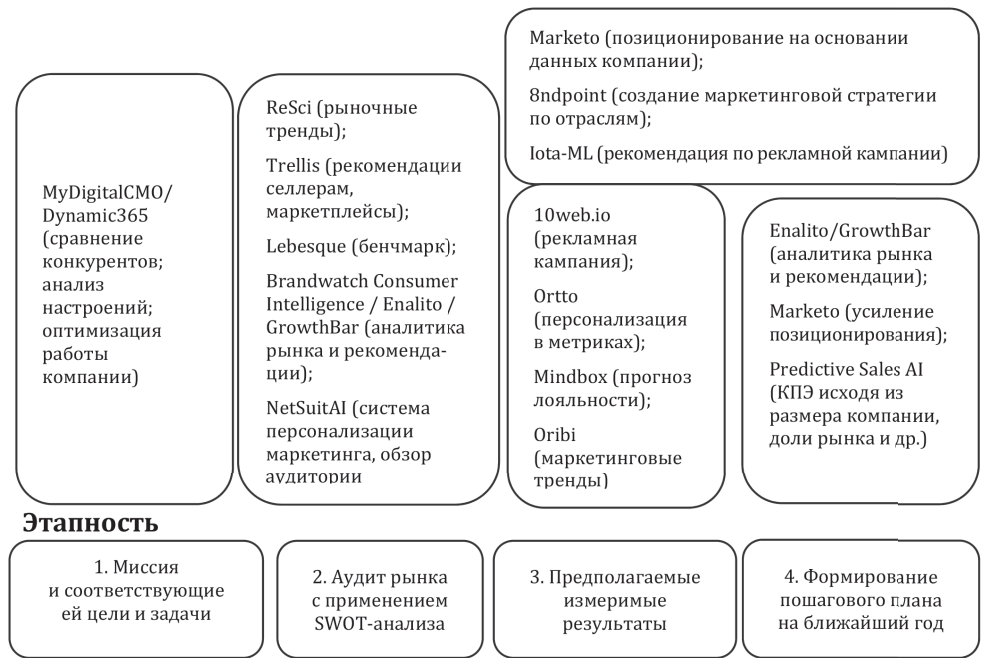


Рисунок 2 – Использование технологий ИИ для разработки маркетинговой стратегии с разбивкой по этапам

Источник: составлено авторами.

верификации получаемых данных, но с выборочной проверкой их достоверности [27]. Автоматический способ перехода данных по шагам маркетинговой стратегии с верификацией пользователем только финального результата работы, как предусматривает *гибрид 2*, в условиях текущего уровня функциональности программ крайне рисковый.

Гипотеза 3 («в теории на основании данных, собранных искусственным интеллектом и верифицированных пользователем, технологиями искусственного интеллекта возможно составить достоверную рекомендательную стратегию развития компании») частично вытекает из дальнейшего развития результатов работы [28]. В ней определено, что большое количество вариантов решений, собранных и проанализированных искусственным интеллектом, позволяет показать руководителю более полную картину и предоставить выбор, что является преимуществом. Автор предлагает систематизацию теории внедрения искусственного интеллекта в маркетинг, подчеркивая возможность структурированной подачи результата и достоверности прогноза [26].

В другом исследовании [6] с ним солидарны: алгоритмы искусственного интеллекта могут не только экстраполировать тенденции и поведение клиентов

на основе исторических данных, но и корректировать их на основе трендов. Эта информация может быть использована для разработки маркетинговых стратегий и антикризисного управления [29]. В статье HBR¹ обращено внимание на то, что применение комплекса программ ИИ может быть более результативным, нежели отдельно взятые программы.

Гипотеза 4: государственные центры поддержки бизнеса могут использовать созданный фреймворк, поскольку он состоит из последовательно собранных компонентов, но также основываясь на том предположении, что предложенная рекомендация, основанная на технологии ИИ, прошла проверку консультантов.

Такой гибридный формат позволяет сокращать время на первичное кабинетное исследование и уделять больше внимания применимости полученной информации к текущей рыночной ситуации.

Подводя итог, практическая применимость может быть сформулирована следующим образом: маркетологи и консультанты в области маркетинговых инструментов могут использовать приведенную в данном исследовании классификацию и инструменты ИИ для создания или уточнения маркетинговой стратегии. Однажды созданная и обученная модель позволит не только регулярно обновлять и перепроверять развитие маркетинговой деятельности компании, что особенно ценно в условиях новой нормальности, но и формировать наиболее инновационно значимую стратегию, что будет усиливать конкурентные преимущества компании [31]. Регулярная верификация и (если требуется) коррекция маркетинговой стратегии, исходя из состояния рынка и новых целей организации, позволит определить путь успешного развития бизнеса без существенных финансовых вложений.

Заключение

Многочисленные исследования в области применения искусственного интеллекта в маркетинге и, в частности, при формировании маркетинговых стратегий, показывают, что решения на основе ИИ позволяют формировать такой набор сервисов, который будет более динамично, достоверно и персонализировано отвечать на изменения рынка, подстраиваясь под потребности аудитории. Рассмотренные источники позволяют обозначить ключевые вехи развития интеграции ИИ технологий в деятельность компаний, а также создать теоретическую базу для формирования модели ИИ-маркетинга, основанную на технологиях ИИ.

Сформулированные гипотезы, их анализ и обоснование показали, что в настоящее время существуют проверенные работающие программы и сервисы, позволяющие формировать валидные маркетинговые стратегии и координировать маркетинговую активность. При сочетании данных программных решений в пропорциях, индивидуально адаптированных под задачи бизнеса, возможно получить новый полезный результат.

¹ How to Design an AI Marketing Strategy. URL: <https://hbr.org/2021/07/how-to-design-an-ai-marketing-strategy> (дата обращения: 25.06.2025).

Создан новый фреймворк, основанный на технологиях ИИ, который может стать основой для универсальной программы по формированию стратегий в маркетинге.

Вопрос, который остается открытым, – это внедрение трекинга предприятий на основе программ искусственного интеллекта, так как он предполагает введение метрик и параметров оценки результата прохождения этапов.

Ограничения для использования модели могут касаться компаний, для анализа которых невозможно получить достаточно большой массив данных для обучения системы поддержки принятия решений. Также не все компании нуждаются в стратегиях, учитывающих тренды рынка: например, микробизнес с разовым обращением клиентов. Для эффективного применения модели требуется этап корректировок настроек, который включает информацию о текущем состоянии рынка, доле рынка и задачах компании [31].

В перспективе индивидуально настроенная под конкретную компанию динамически обновляемая модель (или набор моделей) будет способна обеспечить более высокий уровень качества поддержки принятия стратегических управленческих решений в области маркетинга и усилить гибкость и скорость реакции на изменчивую среду рынка.

Список источников

1. Huang M.-H. A strategic framework for artificial intelligence in marketing // Journal of the Academy of Marketing Science. 2021. No. 49. P. 30–50.
2. Mishra S., Ewing, M.T., Cooper H.B. Artificial intelligence focus and firm performance. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00876-5> (accessed: 25.06.2025).
3. Babatunde S. The role of AI in marketing personalization: a theoretical exploration of consumer engagement strategies // International Journal of Management & Entrepreneurship Research. 2024. Vol. 6, Iss. 3. P. 936–949.
4. Hartmann J. The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content? // SSRN Electronic Journal. 2024. April.
5. Duan Y., Edwards J.S., Dwivedi Y.K. Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data — evolution, challenges and research agenda // International Journal of Information Management. 2019. No. 48. P. 63–71.
6. Kumar S.D. et al. Influence of Technological Innovation in Marketing on Consumer Behaviour // Conference: International Conference on Digital Transformation in Business: Navigating the New Frontiers Beyond Boundaries (DTBNNF 2024). Chennai, 2024.
7. Dey N. Social Networks Science: Design, Implementation, Security and Challenges: From Social Networks Analysis to Social Networks. Springer, CS, HCI, 2018.
8. Capatina A. Matching the future capabilities of an artificial intelligence-based software for social media marketing with potential users' expectations. Technological Forecasting and Social Change, 2019.
9. Герасименко В., Куркова Д. Внедрение технологий искусственного интеллекта в маркетинг российских компаний: перспективы и барьеры // Российский журнал менеджмента. 2024. № 22 (3). С. 483–508.
10. Тищенко И.А. Принципы построения и развития модели создания инновационного продукта в условиях цифровой трансформации экономики // Менеджмент в России и за рубежом. 2021. № 1. С. 98–105.

11. *Işoraitė M.* Theoretical aspects of Marketing Strategy // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvo.* 2009. No.1 (14). P. 114–125
12. *Тюрина А.Г.* Большие данные в малом бизнесе // *Наука XXI века: актуальные направления развития.* 2022. № 1–2. С. 173–176.
13. *Feuerriegel S., Hartmann J.* Generative AI. Business & Information Systems Engineering, 2023. 22 May.
14. *Gkikas D.C.* Artificial Intelligence (AI) Impact on Digital Marketing Research // Conference: International Conference on Strategic Innovative Marketing and Tourism 2018 (ICSIMAT). 2019.
15. *Jarrahi M.H.* Artificial intelligence and the future of work: human-AI symbiosis in organizational decision making // *Business Horizon.* 2018. No. 61. P. 577–586.
16. *Hicham N., Habbat N., Karim S.* Strategic Framework for Leveraging Artificial Intelligence in Future Marketing Decision-Making // *Journal of Intelligent Management Decision.* 2023. No. 2. P. 139–150.
17. *Lian Y.* Public attitudes and sentiments toward ChatGPT in China: A text mining analysis based on social media // *Technology in Society.* 2024. Vol. 76. March. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102442> (accessed: 25.06.2025).
18. *Mustak M., Salminen J., Plé L., Wirtz J.* Artificial Intelligence in Marketing: Topic Modeling, Scientometric Analysis, and Research Agenda // *Journal of Business Research.* 2021. No. 124. P. 389–404.
19. *Şenyapar D., Nurgül H.* Artificial Intelligence in Marketing Communication: A Comprehensive Exploration of the Integration and Impact of AI. URL: <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/10651/4160> (accessed: 25.06.2025).
20. *Stone M., Aravopoulou E.* Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda. URL: https://www.researchgate.net/publication/340826055_Artificial_intelligence_AI_in_strategic_marketing_decision-making_a_research_agenda (accessed: 25.06.2025).
21. *Dwivedi Y.K.* Opinion Paper: “So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy // *International Journal of Information Management.* 2023. Vol. 71. P. 102642. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642> (accessed: 25.06.2025).
22. *Зеленков А.* Управление знаниями организации и большие языковые модели // *Российский журнал менеджмента.* 2024. № 22 (3). С. 573–601.
23. *Kaif K.M., Singh R., Vedani J.* Artificial Intelligence (AI) A Boon For Marketing. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4849856 (accessed: 25.06.2025).
24. *McLean G.* Alexa, do voice assistants influence consumer brand engagement? – Examining the role of AI powered voice assistants in influencing consumer brand engagement // *Journal of Business Research.* 2021. No. 124. P. 312–328.
25. *Савич А.А.* Машинное обучение как инструмент автоматизации бизнес-процессов // *The Scientific Heritage.* 2021. № 75–4 (75). С. 29–33.
26. *Wong J.* Artificial Intelligence Is Revolutionizing Marketing. Here’s What the Transformation Means for the Industry // *Entrepreneur.* URL: <https://www.entrepreneur.com/science-technology/why-artificial-intelligence-is-revolutionizing-marketing/446087> (accessed: 25.06.2025).
27. *Захарова В.Д.* Проблемы и перспективы управления предприятием на основе искусственного интеллекта // *Инновационная экономика и общество.* 2023. № 3 (41). С. 78–87.
28. *Labib E.* Artificial intelligence in marketing: exploring current and future trends // *Cogent Business & Management.* 2024. No. 11. P. 2348728.

29. Устинова О.Е. Искусственный интеллект в менеджменте компаний // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 5. С. 885–904.

30. Никитина И.А., Потемкин А.С. Некоторые аспекты развития и влияния на бизнес искусственного интеллекта в России // Журнал экономических и правовых исследований. 2023. № 2. С. 302–310.

31. Хачатурян К.С., Пономарева С.В., Корюшов Н.В. Искусственный интеллект в маркетинге как новая концепция и бизнес-возможность для повышения эффективности компаний // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 3. URL: <https://esj.today/PDF/55ECVN323.pdf> (дата обращения: 25.06.2025).

References

1. Huang M.-H. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021;(49):30-50.

2. Mishra S., Ewing, M.T., Cooper H.B. Artificial intelligence focus and firm performance. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00876-5>.

3. Babatunde S. The role of AI in marketing personalization: a theoretical exploration of consumer engagement strategies. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024;6(3):936-949.

4. Hartmann J. The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content? SSRN Electronic Journal. 2024. April.

5. Duan Y., Edwards J.S., Dwivedi Y.K. Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*. 2019;(48):63-71.

6. Kumar S.D. et al. Influence of Technological Innovation in Marketing on Consumer Behaviour. Conference: International Conference on Digital Transformation in Business: Navigating the New Frontiers Beyond Boundaries (DTBNF 2024). Chennai, 2024.

7. Dey N. Social Networks Science: Design, Implementation, Security and Challenges: From Social Networks Analysis to Social Networks. Springer, CS, HCI, 2018.

8. Capatina A. Matching the future capabilities of an artificial intelligence-based software for social media marketing with potential users' expectations. *Technological Forecasting and Social Change*, 2019.

9. Gerasimenko V., Kurkova D. The introduction of artificial intelligence technologies in the marketing of Russian companies: prospects and barriers. *Russian Journal of Management*. 2024;(22(3)):483-508. (In Russ.).

10. Tishchenko I.A. Principles of building and developing a model for creating an innovative product in the context of digital transformation of the economy. *Management in Russia and abroad*. 2021;(1):98-105. (In Russ.).

11. Išoraitė M. Theoretical aspects of Marketing Strategy. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009;(1(14)):114-125.

12. Tyurina A.G. Big data in small business. *Science of the XXI century: current directions of development*. 2022;(1-2):173-176. (In Russ.).

13. Feuerriegel S., Hartmann J. Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*, 2023. 22 May.

14. Gkikas D.C. Artificial Intelligence (AI) Impact on Digital Marketing Research. Conference: International Conference on Strategic Innovative Marketing and Tourism 2018 (ICSIMAT). 2019.

15. Jarrahi M.H. Artificial intelligence and the future of work: human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizon*. 2018;(61):577-586.

16. Hicham N., Habbat N., Karim S. Strategic Framework for Leveraging Artificial Intelligence in Future Marketing Decision-Making. *Journal of Intelligent Management Decision*. 2023;(2):139-150.
17. Lian Y. Public attitudes and sentiments toward ChatGPT in China: A text mining analysis based on social media. *Technology in Society*. 2024;76:March. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102442>.
18. Mustak M., Salminen J., Plé L., Wirtz J. Artificial Intelligence in Marketing: Topic Modeling, Scientific Analysis, and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021;(124):389-404.
19. Şenyapar D., Nurgül H. Artificial Intelligence in Marketing Communication: A Comprehensive Exploration of the Integration and Impact of AI. URL: <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/10651/4160>.
20. Stone M., Aravopoulou E. Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda. URL: https://www.researchgate.net/publication/340826055_Artificial_intelligence_AI_in_strategic_marketing_decision-making_a_research_agenda.
21. Dwivedi Y.K. Opinion Paper: "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*. 2023;71:102642. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>.
22. Zelenkov A. Knowledge management of an organization and large language models. *The Russian Journal of Management*. 2024;(22(3)):573-601. (In Russ.).
23. Kaif K.M., Singh R., Vedani J. Artificial Intelligence (AI) A Boon For Marketing. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4849856.
24. Mclean G. Alexa, do voice assistants influence consumer brand engagement? – Examining the role of AI powered voice assistants in influencing consumer brand engagement. *Journal of Business Research*. 2021;(124):312-328.
25. Savich A.A. Machine learning as a tool for automating business processes. *The Scientific Heritage*. 2021;(75-4(75)):29-33. (In Russ.).
26. Wong J. Artificial Intelligence Is Revolutionizing Marketing. Here's What the Transformation Means for the Industry. *Entrepreneur*. URL: <https://www.entrepreneur.com/science-technology/why-artificial-intelligence-is-revolutionizing-marketing/446087>.
27. Zakharaova V. D. Problems and prospects of enterprise management based on artificial intelligence. *Innovative economy and society*. 2023;(3(41)):78-87. (In Russ.).
28. Labib E. Artificial intelligence in marketing: exploring current and future trends. *Cogent Business & Management*. 2024;(11):2348728.
29. Ustinova O.E. Artificial intelligence in company management. *Creative Economy*. 2020;14(5):885-904. (In Russ.).
30. Nikitina I.A., Potemkin A.S. Some aspects of the development and impact on business of artificial intelligence in Russia. *Journal of Economic and Legal Research*. 2023;(2):302-310. (In Russ.).
31. Khachaturian K.S. Ponomareva S.V., Koryushov N.V. Artificial intelligence in marketing as a new concept and business opportunity to increase the efficiency of companies. *Bulletin of Eurasian Science*. 2023;15(3). URL: <https://esj.today/PDF/55ECVN323.pdf>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Анна Сергеевна Петухова – аспирант, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, aspetukhova@hse.ru;

Максим Игоревич Рожков – кандидат экономических наук, доцент, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, maksim.rozhkov@hse.ru;

Сергей Павлович Куш – доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, skushch@hse.ru.

Anna S. Petukhova – Ph.D. student, Higher School of Business, National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia, aspetukhova@hse.ru;

Maxim I. Rozhkov – Ph.D. in economic sciences, associate professor, Higher School of Business, National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia, maksim.rozhkov@hse.ru;

Sergey P. Kushch – doctor of economic sciences, professor, head of the Department, Higher School of Business, National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia, skushch@hse.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 31.07.2025; одобрена после рецензирования 02.09.2025; принята к публикации 15.09.2025.

The article was submitted 31.07.2025; approved after reviewing 02.09.2025; accepted for publication 15.09.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 80–89.
Economic Systems. 2025;18(3):80-89.



Научная статья
УДК 338.24
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-80-89

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

Управление цифровыми платформами: постановка проблемы

Елена Анатольевна Егошина¹, Наталья Юрьевна Шорникова²✉

^{1,2} Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ nashornikova@yandex.ru

Аннотация. В работе проанализировано понятие цифровой платформы как организации. Показано, насколько применимы принципы управления классической экономической организацией к управлению цифровой платформой. Сформулированы основные задачи, стоящие перед исследователями процесса управления цифровыми платформами.

Ключевые слова: цифровые платформы, алгоритмическое управление, гиг-экономика, организационная структура, цифровая экономика

Для цитирования: Егошина Е.А., Шорникова Н.Ю. Управление цифровыми платформами: постановка проблемы // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 80–89. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-80-89.

Original article

Management of digital platforms: problem statement

Elena A. Egoshina¹, Natalia Yu. Shornikova²✉

^{1,2} The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ nashornikova@yandex.ru

Abstract. The paper analyzes the concept of a digital platform as an organization. It shows how the principles of classical economic organization management can be applied to the management of a digital platform. The paper formulates the main tasks facing researchers in the field of digital platform management.

© Егошина Е.А., Шорникова Н.Ю., 2025.

Keywords: platforms, digital platforms, algorithmic management, gig economy, organizational structure, digital economy

For citation: Egoshina E.A., Shornikova N.Yu. Management of digital platforms: problem statement. *Economic Systems*. 2025;18(3):80-89.(In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-80-89.

Введение

Данная работа посвящена исследованию цифровых платформ, под которыми подразумеваются сайты и сервисы, образующие виртуальные площадки, объединяющие пользователей для взаимодействия по установленным правилам. Участники платформ могут быть как юридическими, так и физическими лицами, а результатом их взаимодействия могут быть товары или услуги (обучение, общение, знакомство). Цифровые платформы охватывают различные отрасли: производство, торговлю, транспорт, финансовую сферу, медиаиндустрию, образование.

Проанализируем возможности применения принципов функционирования классической экономической организации к функционированию цифровой платформы.

Основная часть

Рассмотрим основные характеристики цифровых платформ как организационной структуры (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика цифровой платформы как организации и классической экономической организации

Параметр	Классическая экономическая организация	Цифровая платформа как организация
Определение	Устойчивая группа лиц, взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для решения своих проблем и достижения поставленных целей	Технологическая среда, которая обеспечивает взаимодействие различных групп пользователей для обмена ценностями, услугами или данными
Характеристика организации		
Ресурсы	Человеческие, финансовые ресурсы, технологии и средства производства, оборудование, недвижимость, расходные материалы	Контент, услуги или продукты, которые предоставляются пользователям через онлайн-сервисы или программные продукты
Зависимость от внешней среды	Зависит от внешней среды в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, органы государственного управления, конкуренты, а также потребителей	Зависимость от сторонних поставщиков, в частности от иностранных партнеров, сопротивления изменениям со стороны клиентов, сетевые эффекты, которые могут привести к монополизации

Параметр	Классическая экономическая организация	Цифровая платформа как организация
Зависимость от внутренней среды	Зависимость от структуры управления, корпоративной культуры, кадровой политики, внутренних процессов, технологий и финансовых ресурсов	Уязвимость кибербезопасности, проблемы конфиденциальности данных, технологические сбои, ошибки в программном обеспечении
Вертикальное разделение труда	Регулирование и управление группами людей для достижения заданной цели. Менеджер верхнего уровня руководит деятельностью менеджеров среднего и низшего уровней, соответственно он обладает большей властью и более высоким статусом	
Горизонтальное разделение труда	Распределение всей деятельности на части, разделяющие процессы производства в зависимости от специализации труда. Формируют группы по следующим показателям: – функциональным; – квалифицированным; – товарно-отраслевым	Распределенное принятие решений
Организация как система		
Направленность	Любой элемент системы имеет собственное предназначение с точки зрения общей цели, для достижения которой ориентирована деятельность предприятия как целого	Система ориентирована на решение определенных задач или взаимодействие участников в конкретной сфере
Целостность	Части организации образуют неразрывное целое, воздействия на отдельные из них влияют на всю систему. Части организации и их функции формируются за счет положения частей в целом. Их действия управляются взаимосвязью целого и его частей	Гарантия, что данные остаются неизменными, точными и полными на всех этапах – при сборе, хранении и передаче. Обеспечение целостности важно для поддержания доверия пользователей и партнеров к платформе
Иерархичность	Организация состоит из более мелких систем, и сама при этом является частью более крупных социально-экономических систем	Иерархичность цифровых платформ заключается в том, что они могут иметь структуру, где одни платформы служат основой для других

Окончание табл. 1

Параметр	Классическая экономическая организация	Цифровая платформа как организация
Устойчивость	Способность системы сохранять значение своих основных параметров при небольших воздействиях извне и изнутри. Организация всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя изменения, возникающие под влиянием различных факторов	Способность сохранять функциональность и защищенность в условиях технических сбоев, кибератак и других непредвиденных ситуаций. Концепция устойчивости цифровых платформ включает три аспекта: экономический, экологический и социальный
Полимодельность		Возможность описания системы на основе построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный ее аспект
Эмерджентность	Система приобретает дополнительные свойства, не присущие ни одному из ее элементов	Свойство сложных систем, при котором новые свойства и закономерности возникают в результате взаимодействия элементов, чего нет в отдельных частях системы
Мультипликативность	Как положительные, так и отрицательные эффекты в системе умножаются	Связана с сетевым эффектом – увеличением ценности продукта по мере роста количества людей, которые им пользуются
Управление	Двухстороннее	Трехстороннее, алгоритмическое

Источник: составлена авторами.

В цифровую эпоху компаниям приходится очень быстро реагировать и подстраиваться под потребности пользователей, жесткую конкуренцию и рыночную среду. Классическая вертикальная организационная структура подразумевает централизованный контроль, а горизонтальная – функционирует на распределенном принятии решений. Распределенное принятие решений в организации – это процесс, при котором несколько субъектов принимают решения, находясь на одном или нескольких уровнях иерархии. Причем данные субъекты объединяются в местные специальные системы принятия решений, имеющие элементы искусственного интеллекта, и решают задачи, используя взаимобмен информацией. Данный подход нивелирует зависимость от решения одного менеджера и позволяет увеличить объем контроля в организации, способствуя ее масштабируемости. Однако необходимо отметить недостатки такого подхода:

– из-за различий в компетентностном уровне и техническом оснащении субъектов («узлов») платформы возможны разночтение данных, различная их интерпретация;

– возможны конфликты интересов субъектов – различия в понимании конечной цели.

В своей диссертации «Модели и алгоритмы построения распределенных систем поддержки принятия решений» А.Ю. Быков выделяет следующие особенности распределенных систем поддержки принятия решений (РСППР), которые объединяют локальные специализированные системы принятия решений (СПР):

– физическая или логическая распределенность в зависимости от того, располагаются они на разных узлах вычислительной сети или на одном узле; степень и характер распределенности зависит от характера вычислительных средств, реализующих экспертную систему; характера обрабатываемой информации;

– распределенность баз данных и знаний;

– распределенность задач; каждая экспертная система при рассмотрении ее как операционного узла способна выполнить одну или несколько задач, которые она может решить в зависимости от поступающей информации; выбор задач, которые способна решить система, зависит от доступных ей базы знаний, базы данных, входной информации;

– стратегия информационного обмена, которая определяет, когда узел должен передавать информацию другим узлам, какого типа информация должна передаваться и кто является адресатом информации [1].

В связи с тем что ежедневно увеличивается количество потребителей, пользователей, а из-за этого происходит и наращивание объема данных, и всем этим надо как-то управлять, платформенные компании стали использовать алгоритмические технологии. Применять управление цифровым онлайн-сервисом с минимальным привлечением человека – *алгоритмическое управление*.

Алгоритмическое управление (алгоритмический менеджмент) – это подход к управлению, при котором ключевые управленческие решения принимаются не людьми, а алгоритмами, на основе анализа больших массивов данных, и автоматически происходит распределение задач, оценивается производительность труда, происходит планирование.

Из-за того, что на сегодняшний день происходит быстрый рост количества цифровых платформенных решений, которые являются фундаментом для формирования гиг-экономики, произошло изменение концепций управления алгоритмами.

Гиг-экономика (Gig Economy) – модель трудовой деятельности, при которой компании не нанимают сотрудников на постоянной основе, а привлекают независимых специалистов для выполнения конкретных задач и проектов.

В статье О.В. Литовченко «Гиг-экономика как новая модель трудовых отношений» гиг-экономика характеризуется «активным использованием цифровых платформ инструментальных, инфраструктурных, прикладных для связи исполнителей (гиг-работников) и клиентов (потребителей), а также разработкой цифровых алгоритмов для повышения эффективности работы платформ» [2].

Анализируя цифровые платформы для определения особенностей развития гиг-экономики, аналитики постепенно расширили свое понимание алгоритмических технологий в практике организационного управления.

В работе А.В. Гаврилюка и А. Чжао «Алгоритмизация процессов управления в гиг-экономике» говорится, что «алгоритмы определяются как последовательность команд, которые преобразуют входные данные в желаемые результаты. В области управления и экономики ученые рассматривают алгоритмы как набор механизмов, с помощью которых люди принимают решения через настройки кода, операции с данными и автоматизированные машинные суждения» [3].

Проведем сравнительный анализ управления классической организацией и алгоритмического управления цифровой платформой (табл. 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ управления классической организацией и алгоритмического управления цифровой платформой

Параметр	Управление классической организацией	Алгоритмическое управление цифровой платформой
Методы управления	Инструменты управленческой деятельности, используемые для определения и выполнения задач и целей предприятия: – планирование; – организация; – контроль	Инструменты управления, основанные – на применении искусственного интеллекта; – аналитике больших данных; – автоматизации процессов
Принципы управления	Разделение труда. Использование научных методов. Подчинение индивидуальных интересов общим. Фокус на цели. Узкая специализация. Вознаграждение	Создание единой информационной базы. Автоматизация процессов. Улучшение коммуникации и взаимодействия. Фокус на эффективность. Масштабируемость. Клиентоориентированность. Эффект снижения издержек
Характеристики управления	Структурированный подход. Власть и дисциплина. Единство руководства. Порядок, справедливость, централизация. Корпоративный дух, стабильность	Экосистемный подход Адаптивность. Конкурентоспособность, свобода выбора. Взаимовыгодность отношений
Нормативность труда	Нормативно закрепленные положения о деятельности организации. Наличие социальных гарантий у сотрудников.	Нормативно закреплено положение о деятельности цифровой платформы. Отсутствие трудовых договоров с сотрудниками.

Параметр	Управление классической организацией	Алгоритмическое управление цифровой платформой
	Законодательно закреплены трудовой регламент, положения об оплате труда, трудовой договор. Профсоюзы. Контроль трудового процесса	Отсутствие социальных гарантий. Отсутствие профсоюзов. Пробелы в законодательстве о регламенте деятельности цифровых платформ. Мониторинг и рейтингование труда

Источник: составлена авторами.

Таким образом, управление алгоритмами в гиг-экономике предполагает, что цифровая платформа – это субъект управления, потребитель – это объект обслуживания, а работники – это управляемый объект.

На сегодняшний день многие исследования подчеркивают преимущества применения алгоритмов в процессах управления. Однако еще недостаточно изучено влияние алгоритмического управления на труд работников. На сегодняшний день нет даже четкого понятийного аппарата, что такое цифровая платформа и как ею управлять.

Научная непроработанность вопросов об организационной структуре управления и правовых обязанностях цифровых платформ влечет за собой отсутствие ответственности и ущемления прав любой из сторон – не только работников, но и работодателей и просто пользователей услуг.

Одним из примеров нерегулируемых на сегодняшний день отношений между работодателем и работником стало то, что появилось такое понятие, как «кочевники», которое характеризует работников-фрилансеров таким образом, что они могут менять не только место жительства несколько раз в год, но и работу по несколько раз в день, не неся никакой ответственности за отсутствие результата.

Платформенные компании, как и все коммерческие предприятия, стремятся к росту прибыли. Достичь ее быстрого увеличения они могут за счет привлечения большого количества пользователей, используя «эффект сети». При вовлечении потребителей компании стараются создать для них максимальные удобства и выгодные условия, что в ряде случаев делается за счет ущемления прав работников. Платформенные компании, разрабатывая системы алгоритмов, могут скрыто использовать гиг-работников. Таким образом, алгоритмическое управление может создать неравные отношения в организациях гиг-экономики и вызывать дисбаланс.

Неверное использование алгоритмического управления может привести к негативным последствиям для заинтересованных сторон и социально-экономических отношений, что расходится с целью устойчивого развития организаций в гиг-экономике.

Можно сказать, что алгоритмическое управление – это средство регулирования поведения работников на основе потребительского спроса. Процесс алгоритмического управления принуждает работников к непрерывной адаптации в регулярно меняющихся условиях. Алгоритмическая эксплуатация может привести к такому поведению работников, как сопротивление и прекращение работы, получившим название «алгоритмический активизм».

Д. Старк и И. Паис утверждают, что «отличительная черта алгоритмического управления платформой – его трехсторонняя форма, в которой владельцы платформы кооптируют поведение поставщиков и пользователей, вовлекая их в практику алгоритмического управления без делегирования им управленческих полномочий... В особом виде кибернетического контроля, которым является алгоритмическое управление, подотчетность и контроль могут отклоняться и отрицаться на каждом этапе обратной связи» [4].

Важным элементом в алгоритмической модели управления является рейтингование на основе мониторинга. При этом особенностью рейтингов является их доступность для пользователей, а также выполнение ими (т. е. рейтингами) роли обратной связи. Некоторые ученые придерживаются мнения, что при рейтинговании «подчиненные в просматриваемой снаружи клетке становятся объектом нового и еще более вездесущего взгляда руководителей. Эта перспектива показывает алгоритмическое управление как новый дисциплинарный паноптикум» [5].

Другие же исследователи придерживаются мнения, что «в трехсторонней алгоритмической модели владельцы платформ отказываются от надзорного контроля в пользу вовлеченного поведения двух других сторон обмена. И именно эта вовлеченность становится ресурсом алгоритмического управления» [6]. Отмечая, что действующие стороны цифровой платформы друг другу неподотчетны, хотя и непрерывно мониторят друг друга.

Но и в том и в другом случае можно выделить следующие этапы в алгоритмическом управлении, каждый из которых имеет свою систему управления в соответствии с поставленным целями:

- формирование доверия;
- согласование;
- мониторинг с последующим ранжированием;
- стимулирование;
- обратная связь.

Таким образом, можно отметить существенную трансформацию управления трудовым процессом при гиг-экономике. Труд на цифровых платформах слабо регулируется действующим законодательством. На лиц, занятых на цифровых платформах, зачастую не распространяются права и социальные гарантии, предусмотренные законодательством. Такие трудовые отношения также отличаются нестабильностью.

Российские ученые отмечают: «Специфичность отношений между платформами и ее контрагентами также ставит вопрос о необходимости реформирования

положений о гражданско-правовой ответственности, направленного на формулирование специальных оснований ответственности цифровых платформ, распределение этой ответственности между ними и их партнерами» [7].

На сегодняшний день в отечественной и зарубежной литературе не представлены экспериментальные исследования количественно-качественных показателей деятельности цифровых платформ. Также на данный период пока еще нет общей методологической концепции алгоритмического управления платформами.

Заключение

Резюмируя вышеизложенное, хотелось бы сформулировать первоочередные цели, стоящие перед разработчиками процесса управления цифровыми платформами:

- формирование понятийного аппарата, используемого при изучении деятельности цифровых платформ;
- проведение анализа количественно-качественных параметров функционирования цифровых платформ;
- определение показателей оценки эффективности функционирования цифровых платформ;
- развитие междисциплинарных исследований деятельности цифровых платформ;
- разработка концепции алгоритмического управления цифровыми платформами.

Список источников

1. Быков А.Ю. Модели и алгоритмы построения распределенных систем поддержки принятия решений: дис. ... канд. техн. наук. Москва, 2003.
2. Литовченко О.В. Гиг-экономика как новая модель трудовых отношений // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 9. С. 130–136.
3. Гаврилюк А.В., Чжао А. Алгоритмизация процессов управления в гиг-экономике // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 102. С. 168–182.
4. Старк Д, Паус И. Алгоритмическое управление в экономике платформ // Экономическая социология. 2021. Т. 22, № 3. С. 71–103.
5. Curchod C. et al. Working for an Algorithm: Power Asymmetries and Agency in Online Work Settings // Administrative Science Quarterly. 2020. Vol. 65, No. 3. P. 644–676.
6. Kornberger M., Pflueger D., Mouritsen J. Evaluative Infrastructures: Accounting for platform organization // Accounting, Organizations and Society. 2017. No. 60. P. 79–95.
7. Миронова С.М., Кожемякин Д.В., Пономарченко А.Е. Адаптация правового регулирования трудовых, гражданских, налоговых правоотношений к условиям гиг-экономики // Правоприменение. 2022. Т. 6, № 4. С. 314–329.

References

1. Bykov A.Yu. Models and algorithms for building distributed decision support systems: dissertation. Candidate of Technical Sciences. Moscow, 2003. (In Russ.).

2. Litovchenko O.V. Gig-economy as a new model of labor relations. *Issues of Sustainable Development of Society*. 2020;(9):130-136. (In Russ.).
3. Gavriluk A.V., Zhao A. Algorithmization of Management Processes in the Gig Economy. *Public Administration. Electronic Bulletin*. 2024;(102):168-182. (In Russ.).
4. Stark D, Pais I. Algorithmic Management in the Platform Economy. *Economic Sociology*. 2021;22(3):71-103. (In Russ.).
5. Curchod C. et al. Working for an Algorithm: Power Asymmetries and Agency in Online Work Settings. *Administrative Science Quarterly*. 2020;65(3):644-676. (In Russ.).
6. Kornberger M., Pflueger D., Mouritsen J. Evaluative Infrastructures: Accounting for platform organization. *Accounting, Organizations and Society*. 2017;(60):79-95. (In Russ.).
7. Mironova S.M., Kozhemyakin D.V., Ponomarchenko A.E. Adaptation of legal regulation of labor, civil, tax relations to the conditions of gig-economy. *Law Enforcement*. 2022;6(4):314-329. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Елена Анатольевна Егошина – ведущий экономист Института экономики, математики и информационных технологий Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, elena_yegoshina@mail.ru;

Наталья Юрьевна Шорникова – кандидат экономических наук, ученый секретарь Института экономики, математики и информационных технологий Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, nashornikova@yandex.ru.

Elena A. Egoshina – leading economist of the Institute of Economics, Mathematics and Information Technology Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, elena_yegoshina@mail.ru;

Natalia Yu. Shornikova – Ph.D. in of economic sciences, scientific secretary of the Institute of economics, mathematics and information technology Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, nashornikova@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 02.07.2025; одобрена после рецензирования 08.08.2025; принята к публикации 15.08.2025.

The article was submitted 02.07.2025; approved after reviewing 08.08.2025; accepted for publication 15.08.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 90–105.
Economic Systems. 2025;18(3):90-105.



Научная статья
УДК 338.24

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-90-105

Формирование промышленной метавселенной в рамках развития промышленных систем

Евгения Николаевна Елисеева

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Москва, Россия

✉ eliseeva.en@misis.ru

Аннотация. В статье раскрывается проблематика пространственного развития предпринимательства в условиях трансформации (цифровизации) экономических систем на основе конвергенции экономических, технологических и инфраструктурных миров, формирующих новую реальность – «промышленную метавселенную». В исследовании рассматривается Стратегия пространственного развития Российской Федерации, задающая устойчивый рост за счет использования системности и интеграции территориального развития. В рамках проведенного анализа пространственного развития представлены цифровизированные проекты, являющиеся важнейшим условием формирования метавселенной, обеспечивая создание новых форм делового взаимодействия. Исследование подтверждает, что развитие промышленной метавселенной можно считать ответом на новые технологические, экономические, социальные и экологические вызовы.

Ключевые слова: трансформация, цифровизация, устойчивое развитие, конвергенция, инновации, пространственные системы, промышленная метавселенная, стратегия, цифровые элементы архитектуры

Для цитирования: Елисеева Е.Н. Формирование промышленной метавселенной в рамках развития промышленных систем // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 90–105. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-90-105.

Original article

The formation of an industrial metaverse within the framework of the development of industrial systems

Evgenia N. Eliseeva

National University of Science and Technology «MISIS», Moscow, Russia

✉ eliseeva.en@misis.ru

Abstract. The article reveals the problems of sustainable development in the context of the transformation (digitalization) of economic systems based on the convergence of economic, technological and infrastructural worlds forming a new reality – the “industrial metaverse”. The study describes the Spatial Development Strategy of the Russian Federation, which sets sustainable growth through the use of consistency and integration of territorial development. As part of the analysis of spatial development, digitalized projects are presented, which are the most important condition for the formation of a meta-universe that ensures the creation of new forms of business interaction. The study confirms that the development of the industrial metaverse can be considered a response to such technological, economic, social and environmental challenges.

Keywords: transformation, digitalization, sustainable development, convergence, innovation, spatial systems, industrial metaverse, strategy, digital elements of architecture

For citation: Eliseeva E.N. The formation of an industrial metaverse within the framework of the development of industrial systems. *Economic Systems*. 2025;18(3):90-105. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-90-105.

Введение

Современная экономика переживает трансформацию, в рамках которой пространственные системы становятся ключевым драйвером промышленного развития. Пространственные системы – это комплексные технологии и методы, позволяющие интегрировать анализ (для изучения), моделирование (для воспроизводства), которые взаимодействуют с физическим пространством через объединение цифровых данных и материальным реальным миром. Пространственные системы служат основой для создания интеллектуальных сред, где каждый объект, процесс или явление привязан к координатам, что обеспечивает их мониторинг, проактивное управление и прогнозирование.

Основная часть

Конвергенция экономических, технологических и инфраструктурных миров формирует новую реальность – «промышленную метавселенную» (рис. 1).

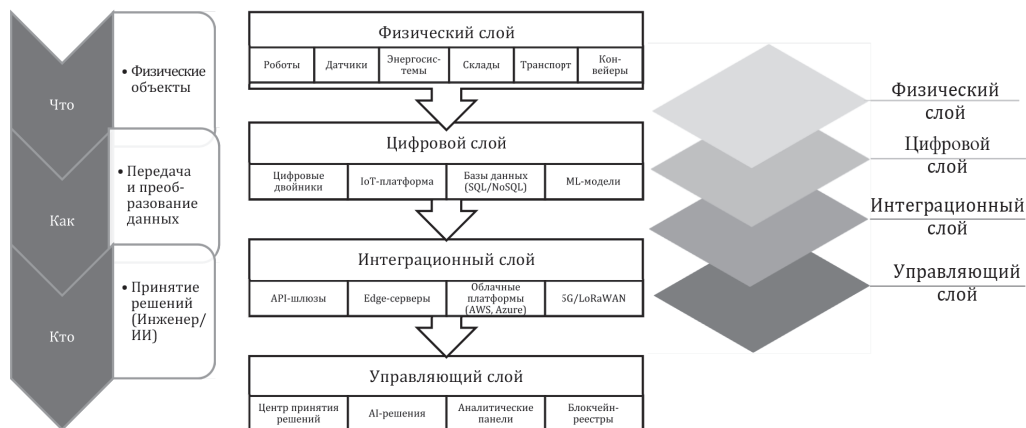


Рисунок 1 – Уровни промышленной метавселенной

Источник: составлено автором.

Промышленная метавселенная включает в себя физический уровень (объекты, например, оборудование), цифровой уровень (для передачи и преобразования данных, полученных от объектов, например облако с цифровым двойником, где отображаются тепловая карта износа оборудования), интерфейсы (кто принимает решения, например инженер в VR-очках проверяет виртуальный объект или искусственный интеллект).

В этой реальности взаимодействующими сторонами выступают государство и предпринимательство. Государство, осуществляя регуляторные функции, осуществляет автоматизированные комплаенс-проверки, осуществляет выдачу цифровых лицензий. Предпринимательство активно внедряет и использует цифровые продукты, что формирует новый тип ИИ-аналитики, являющейся базой для оценки результата развития как на уровне предприятия, так и на уровне государства [1]. На рис. 2 показаны основные функциональные элементы сотрудничества государства и бизнеса в цифровой среде.

В этой реальности взаимодействие государства и бизнеса определяет новую траекторию роста, основанную на снижении затрат, оптимизации бизнес-процессов и повышении эффективности деятельности.

Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года [2] (далее – Стратегия) задает системный подход к управлению территориальным развитием, интеграции промышленных кластеров и созданию условий для устойчивого роста.

В указанной Стратегии раскрываются два важных понятия, определяющие основные типы экономических систем: геостратегическая территория Российской Федерации и городская агломерация. А также предусмотрены 19 показателей, по которым даны целевые индикаторы на 2030 год и прогнозные значения на 2036 год (табл. 1).

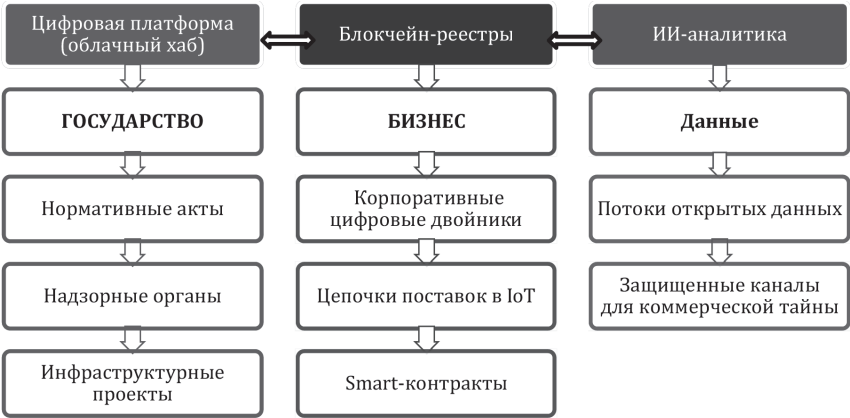


Рисунок 2 – Участники формирования промышленной метавселенной

Источник: составлено автором.

Таблица 1 – Целевые индикаторы Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2036 года

Направление развития	Показатель	Цель на 2030 год	Прогноз на 2036 год
Экономика и промышленность	Доля высокотехнологичных отраслей в ВВП, %	15	20
	Производительность труда (годовой рост), %	5	6–7
	Количество промышленных кластеров, шт.	50	70+
	Несырьевой экспорт, млрд руб.	350	500
Инфраструктура	Транспортные коридоры (новые/модернизированные), шт.	5	8–10
	Интернет-покрытие, % территории	100	100 + 5G/6G
	Логистические хабы, шт.	20	30+
Социальная сфера	Население, млн чел	148	150
	Доходы в депрессивных регионах, в % от среднего	80	85–90
	Ввод жилья, млн м ² /год	120	140
Экология	Снижение углеродного следа, %	30	45–50
	Доля ВИЭ, %	10	15
	Рекультивация земель, %	30	50

Направ- ление развития	Показатель	Цель на 2030 год	Прогноз на 2036 год
Наука и технологии	Расходы на НИОКР (% ВВП)	2,5	3,5
	Технологические долины, шт.	10	15–20
	Патенты (в год), тыс. шт.	50	70–80
Безопасность	Импортозамещение, % по критичным товарам	80	90+
	Цифровой рубль, степень внедрения	Внедрен	Основная валюта ЕАЭС
	Товарооборот в ЕАЭС/БРИКС (годовой рост), %	7	8–9

Источник: составлено автором на основе [2].

Как видно из табл. 1, приведенные в программе показатели представляют собой ключевые характеристики пространственного развития в шести ключевых направлениях: экономика и промышленность; инфраструктура; социальная сфера; экология; наука и технологии; безопасность. Во всех группах, кроме направления «Экология», есть показатели, создающие условия для цифровизации, например такие, как доля высокотехнологичных отраслей в ВВП и/или те, которые могут быть отнесены к ее результатам, например такие, как интернет-покрытие, цифровой рубль и т. д.

Термин «геостратегическая территория Российской Федерации» объединяет экономическую, социальную, географическую составляющие данного вида экономической системы, подчеркивая ее роль в обеспечении условий для функционирования и развития государства и его территорий, граждан и бизнеса.

На рис. 3 представлены городские агломерации России, готовые развивать и поддерживать Стратегию.

Городская агломерация – форма расселения, включающая одно или несколько ядер городской агломерации и прилегающую территорию. Как видно из рис. 3, наиболее яркой из существующих на сегодня практик проникновения цифровизации в вопросы пространственного развития можно считать проект «Умный город», реализуемый в следующих направлениях: безопасный город, благосостояние людей, цифровое городское управление, инвестиционный климат и городская среда [2, 4]. В соответствии со Стратегией проект «Умный город» – это концепция интеграции информационных и коммуникационных технологий, направленная на формирование эффективной системы управления городским хозяйством, создание безопасных и комфортных условий для жизни горожан [2].



Рисунок 3 – Городские агломерации

Источник: составлено автором на основе [3].

Сегодня на основе этой концепции функционируют 183 города. Кроме того, реализуются более тысячи проектов, где применяются информационные и коммуникационные технологии для управления городским хозяйством и создания безопасных и комфортных условий для жизни горожан на основе использования беспилотного транспорта, «Интернета вещей», искусственного интеллекта, Big Data, 5G.

Планируется, что к 2030 г. количество «умных городов» увеличится до 300. В качестве основных факторов формирования «умных городов» называются два, связанных с цифровизацией. Первый фактор – реализация правительственных инициатив по цифровизации, второй – востребованность цифровых решений благодаря полученным эффектам от их внедрения.

В качестве потребителей «умного города» указываются жители, бизнес, научное сообщество и органы городского управления. К цифровым элементам архитектуры «умного города» относятся: цифровая инфраструктура и данные, которые генерируются инфраструктурой, приложениями и пользователями. Ожидается, что реализация концепции «Умный город» окажет многостороннее позитивное влияние на жизнь граждан и развитие бизнеса.

В качестве примеров успешной реализации проекта «Умный город» можно назвать интеллектуальную транспортную систему для организации дорожного движения в Москве, позволившую на 50% уменьшить дорожные пробки и на 30% снизить количество ДТП. Это стало возможным в результате использования информационных технических систем, справляющихся с огромным количеством данных: о дорожном движении, городском транспорте, светофорах и так далее.

В основе описанной системы управления дорожным движением лежит технология, которая объединяет физический и цифровой миры, позволяя компьютерам воспринимать, анализировать и взаимодействовать с окружающим пространством в режиме реального времени. Технологической основой подобных проектов являются: компьютерное зрение и нейросети, датчики движения, облачные вычисления, интерфейсы дополненной и смешанной реальности и многое другое, позволяющее принимать обоснованные решения по управлению городской транспортной системой. Понятно, что активно используемые сегодня элементы пространственных вычислений, такие как дополненная реальность, виртуальная реальность, смешанная реальность, искусственный интеллект и компьютерное зрение, могут быть активно задействованы в промышленном развитии [5].

Таким образом, прикладное значение цифровизации проявится в формировании нового типа проектов – «умное цифровое производство», – подобных «умному городу». Для подобных проектов нужны различные цифровые элементы следующих категорий: аппаратные компоненты, программные технологии, данные, интерфейсы и инфраструктура, для которой понадобятся облачные платформы, 5G-сети и блокчейн (табл. 2).

Широкое использование пространственных вычислений является необходимым условием формирования метавселенной, в которой виртуальный мир, имитирующий реальные машины и заводы, позволит осуществить его фотореалистичную симуляцию. В результате новых форм делового взаимодействия, возникающих в расширяющемся цифровом пространстве, возникнет промышленная метавселенная, которая станет пространством для развития новых рынков, прогнозы которых по оптимистическому, консенсус- и консервативному прогнозам в период до 2030 года представлены на рисунках 4, 5, 6.

Процесс развития метавселенных уже идет: от отдельных островов метавселенных в 2022 г. до подключения экосистемы метавселенной в 2025 г. (см. рис. 5).

Если далее развитие метавселенных будет столь же эволюционным и поступательным, как сегодня, то к 2030 г. можно ожидать формирования автономной, интеллектуальной, единой метавселенной (см. рис. 6). В промышленности это будет означать формирование метавселенной, представляющей собой новый этап цифровой трансформации, по важности сравнимый с Индустрией 4.0. Надо понимать, что решение амбициозных задач развития промышленной метавселенной требует не только инновационных цифровых технологий, но и создания передовой компьютерной техники. И то и другое требует колоссальных инвестиций [9; 10, с. 562–563]. Такие инвестиции уже осуществляются.

Таблица 2 – Компоненты и элементы пространственных вычислений

Категория	Элементы	Описание	Примеры применения
Аппаратные компоненты	Датчики (лидары, камеры, гироскопы)	Собирают данные о физическом пространстве	Сканирование помещений для AR-навигации
	Устройства AR/VR (очки, гарнитуры)	Обеспечивают взаимодействие с цифровыми объектами	Обучение хирургов в VR-среде
	Вычислительные модули (GPU, процессоры)	Обрабатывают пространственные данные в реальном времени	Анализ городского трафика на edge-устройствах
	Компьютерное зрение	Распознает объекты и их расположение	AR-фильтры в социальных сетях
Программные технологии	Искусственный интеллект (AI)	Анализирует данные и прогнозирует изменения	Оптимизация логистических маршрутов
	3D-моделирование и рендеринг	Создает цифровые двойники и виртуальные объекты	BIM-проектирование зданий
	Геопространственные данные (GIS)	Карты, координаты, топографическая информация	Планирование городской инфраструктуры
Данные	Данные IoT-устройств	Показания датчиков температуры, движения, влажности	Умные фабрики с мониторингом оборудования
	Реалтайм-данные	Потоковая информация о перемещениях и изменениях	Навигация беспилотных автомобилей
	AR/VR/MR-интерфейсы	Позволяют пользователям взаимодействовать с гибридной средой	Виртуальные примерочные в ретейле
Интерфейсы	Голосовые и жестовые управления	Естественные способы ввода команд	Управление промышленным оборудованием жестами
	Тактильная обратная связь (haptics)	Передаёт физические ощущения от цифровых объектов	VR-тренажеры для пилотов с имитацией вибрации
	Облачные платформы	Хранение и обработка больших объемов пространственных данных	Цифровые двойники городов на облачных серверах
Инфраструктура	5G и сети с низкой задержкой	Обеспечивают передачу данных в реальном времени	Удаленное управление роботами на производстве
	Блокчейн	Защищает данные и транзакции в пространственных системах	Учет перемещения товаров в цепочках поставок

Источник: составлено автором по данным [6, 7, 8].



Рисунок 4 – Объемы и динамика глобального рынка метавселенных, 2021–2030 гг., млрд долл.¹

Источник: составлено автором на основе [7, с. 20–22].

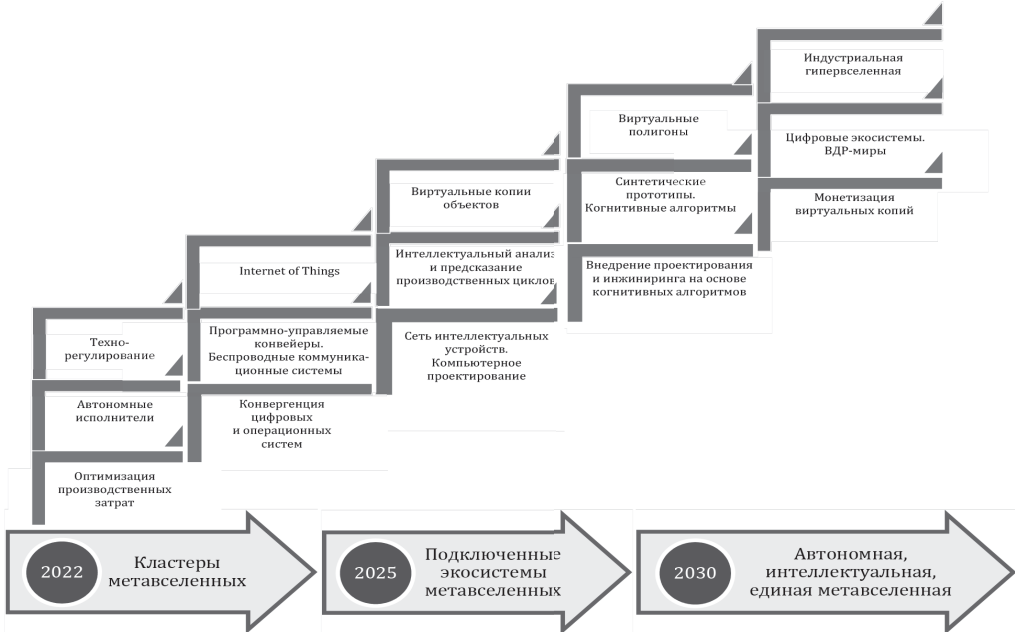


Рисунок 5 – Перспективы эволюции промышленных метавселенных: от «островов» к унифицированной интеллектуальной метавселенной

Источник: составлено автором по данным [7, с. 24–30].

¹ Источник: ЦСП «Северо-Запад» по данным Global Data, Grand View Research, Allied Markets Research, PS market research, SM Market Research, Verified Market Research, BCG, Pw.



Рисунок 6 – Глобальные рынки метавселенной в разрезе функциональных типов, 2021–2030 гг., млрд долл.¹

Источник: составлено автором по данным [7, с. 22].

По данным за 2022 г. стоимость инвестиций, связанных с формированием метавселенной, составила 15–20 млрд долларов. Из них, на долю фондов венчурного капитала пришлось 6–8 млрд долл., на сделки слияния и поглощения – 90–100 млн долл., а на внутренние корпоративные инвестиции – 15–20 млрд долл. Подобные инвестиции оправданы [11].

В процессе развития пространственных систем и проникновения метавселенной в повседневную жизнь создаются определенные технологические, экономические, экологические и социальные риски. В данной ситуации важно определить условия стабилизации по вышеуказанным вызовам и рискам (табл. 3).

На преодоление и предотвращение каких вызовов и угроз мировой и российской экономики должно быть направлено развитие промышленной метавселенной? В первую очередь развитие промышленной метавселенной можно считать ответом на такие технологические вызовы, как цифровое неравенство, киберугрозы и технологическая безработица.

Промышленная вселенная может стать ответом на экономические угрозы монополизации экономики, рост нестабильной занятости и геополитической конкуренции в добывающих отраслях (рис. 7).

¹ Источник: MIT Technology Review.

Таблица 3 – Вызовы, риски и формы стабилизации метавселенной

Вызовы	Риски	Стабилизация
Технологические	Цифровое неравенство: ускоренная конвергенция технологий (Индустрия 4.0, IoT, AI) может углубить разрыв между развитыми и развивающимися странами	Глобальные образовательные инициативы: создание международных программ переквалификации для подготовки кадров к цифровой экономике
	Киберугрозы: уязвимость интегрированных промышленных систем перед хакерскими атаками и саботажем	Субсидирование технологий для развивающихся стран: финансовая и техническая поддержка внедрения AI, IoT и автоматизации в менее развитых регионах
	Технологическая безработица: автоматизация и роботизация приведут к исчезновению традиционных профессий, требуя масштабной переквалификации	Кибербезопасность: разработка единых стандартов защиты данных и промышленных систем
	Концентрация капитала: доминирование глобальных корпораций в «промышленной вселенной» может подавлять малый и средний бизнес	Антимонопольное регулирование: контроль за доминирующими корпорациями, поддержка малого и среднего бизнеса через налоговые льготы и гранты
	Деформация рынков труда: смещение спроса на узкоспециализированные кадры, рост прекариата (нестабильной занятости)	Гибкие рынки труда: внедрение системы lifelong learning (непрерывного образования), развитие удаленной работы и фриланс-экономики
Экономические	Сырьевая зависимость: несмотря на цифровизацию, сохранится давление на ресурсодобывающие отрасли, что усилит геополитическую конкуренцию	Диверсификация ресурсной базы: инвестиции в переработку отходов, замкнутые производственные циклы и альтернативные материалы
	Перепотребление ресурсов: интеграция пространственных систем увеличит нагрузку на экосистемы (энергия, вода, редкоземельные металлы)	Зеленые технологии: массовый переход на ВИЭ, водородную энергетику и биоразлагаемые материалы

Окончание табл. 3

Вызовы	Риски	Стабилизация
Экологические	Климатические дисбалансы: рост промышленных выбросов в условиях ускоренного производства усугубит проблему глобального потепления	Циркулярная экономика: внедрение принципа zero waste на производствах, налоги на углеродный след
	Отходы нового поколения: электронный и промышленный мусор от высокотехнологичных производств потребует инновационных решений по утилизации	Международные экологические стандарты: жёсткие квоты на выбросы (аналоги Парижского соглашения) для транснациональных корпораций
	Поляризация общества: усиление разрыва между «цифровой элитой» и низкоквалифицированными слоями населения	«Зелёная» урбанизация: строительство умных городов с автономной энергетикой, перерабатывающими комплексами и цифровым управлением
Социальные	Урбанизационный коллапс: гиперконцентрация производства и населения в мегаполисах приведет к кризисам инфраструктуры и экологии	Социальные лифты: программы поддержки талантов из низкодоходных групп, квоты на высокотехнологичные профессии
	Потеря идентичности: глобализация промышленных стандартов может нивелировать культурные и региональные особенности	Сохранение культурного кода: поощрение локальных производственных традиций в глобальных цепочках (например, этнодизайн в 3D-печати)

Источник: составлено автором по данным [9, с. 155-156; 12; 13].

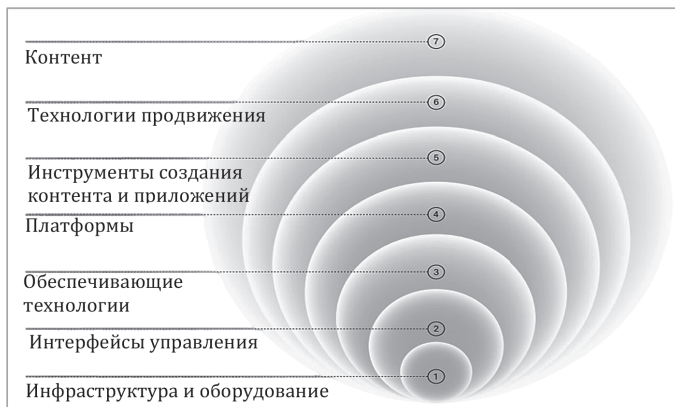


Рисунок 7 – Конвергенция миров

Источник: по данным [7, с. 11].

Как видно из рис. 7, именно цифровые технологии и экосистемные решения создают промышленную вселенную, которая нацелена повысить качество антимонопольного регулирования, улучшить гибкость рынков труда и диверсифицировать ресурсную базу, например за счет замкнутых производственных циклов. Промышленная метавселенная со временем позволит дать качественное решение по экологическим угрозам потребления ресурсов, климатических дисбалансов и за счет вторичного использования отходов на основе цифровых решений [15, 16].

Заключение

Таким образом, развитие промышленной вселенной может стать полезным для снижения социальных рисков поляризации общества, урбанизационного коллапса и потери идентичности. Решения по социальной стабилизации на основе промышленной метавселенной будут результативны в том случае, если они будут реализовываться при участии государства. Практика показывает высокую значимость результативного взаимодействия государства и бизнеса по вопросам пространственного развития. Это особенно важно сегодня, когда на наших глазах происходит конвергенция материального и цифрового мира и пространственные системы создают новую реальность, которую можно обозначить как промышленную вселенную.

Список источников

1. Митенков А.В. Рождение метавселенной и предпосылки трансформации управления в организации: экоаспект // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 4. С. 56–62.
2. Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года : распоряжение Правительства РФ

от 28.12.2024 № 4146-р. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495567 (дата обращения: 18.05.2025).

3. Городские агломерации России / География. URL: <https://geographyofrussia.com/gorodskie-aglomeracii-rossii> (дата обращения: 18.05.2025).

4. Мясков А.В., Елисеева Е.Н. Устойчивое развитие отечественных промышленных предприятий как фактор эффективности цифровых преобразований // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 4. С. 12–27.

5. Елисеева Е.Н., Зинькова А.В. Ключевые теоретические аспекты цифрового становления компании: подходы и методы // Финансовый менеджмент. 2025. № 2. С. 120–130.

6. Митенков А.В., Елисеева Е.Н. Эволюция инновационных экосистем и трансформация бизнеса // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2024. Т. 17, № 2. С. 154–165.

7. Bystrov A.V., Radaykin A.G. Strategic Potential of Industrial Metaverses in the Conditions of Mobilization Economy // Strategizing: Theory and Practice. 2022. Vol. 2. No. (3). P. 377–389. URL: <https://jstrategizing.ru/en/issues/20746/20734> (дата обращения 21.05.2025).

8. Источники новых индустрий: экспертно-аналитический доклад. Вып. 5. Промышленные метавселенные / Д.В. Санатов [и др.]. URL: <https://spb.energy/wp-content/uploads/2023/07/Промышленные-метавселенные.pdf> (дата обращения 21.05.2025).

9. Источники новых индустрий. Вып. 5. Промышленные метавселенные / ЦСР „Северо-Запад“. 2023. URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/votraslyakh/2023_istochniki_novyh_industriy_vypusk_5_promyshlennyye_metavselennyye_csr_severo-zapad_ (дата обращения 21.05.2025).

10. Современное инженерное образование : учеб. пособие / А.И. Боровков [и др.]. URL: csr-nw.ru/publications/detail.php?ID=582 (дата обращения: 21.05.2025).

11. Кузьмина А.А. Обзор сущности инновационного потенциала и методических подходов к его оценке // Самоуправление. 2023. № 1 (134). С. 562–565.

12. Как мало мы знаем о метавселенных: статистика и факты. URL: https://maff.io/media/metaverse_statistics (дата обращения: 18.05.2025).

13. We could run out of data to train AI language programs. URL: <https://www.technologyreview.com/2022/11/24/1063684/we-could-run-out-of-data-to-train-ai-language-programs/> (дата обращения: 18.05.2025).

14. Пронин А.Ю. Менеджмент устойчивого развития инновационно-активных предприятий в современных условиях цифровой трансформации // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 32–36.

15. Lv Z., Fridenfalk M. Digital Twins for Building Industrial Metaverse. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jare.2023.11.019> (дата обращения: 18.05.2025).

16. Zhihan Lyu, Mikael Fridenfalk. Digital Twins for Building Industrial Metaverse. URL: https://www.researchgate.net/publication/375899970_Digital_Twins_for_Building_Industrial_Metaverse (дата обращения: 18.05.2025).

References

1. Mitenkov A.V. The birth of the metaverse and the prerequisites for the transformation of management in an organization: an ecological perspective. *Management in Russia and abroad*. 2024;(4):56–62. (In Russ.).

2. On approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2030 with a forecast up to 2036 : Decree of the Government of the Russian Federation dated

12/28/2024 No. 4146-R. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495567. (In Russ.).

3. Urban agglomerations of Russia Geography. URL: <https://geographyofrussia.com/gorodskie-aglomeracii-rossii>. (In Russ.).

4. Myaskov A.V., Eliseeva E.N. Sustainable development of domestic industrial enterprises as a factor of effectiveness of digital transformations. *Economic systems*. 2024;17(4):12-27. (In Russ.).

5. Eliseeva E.N., Zinkova A.V. Key theoretical aspects of the company's digital development: approaches and methods. *Financial Management*. 2025;(2):120-130. (In Russ.).

6. Mitenkov A.V., Eliseeva E.N. The evolution of innovative ecosystems and business transformation. *Bulletin of the South Russian State Technical University (NPI). Series: Socio-economic sciences*. 2024;17(2):154-165. (In Russ.).

7. Bystrov A.V., Radaykin A.G. The strategic potential of industrial metaverses in the Conditions mobilization economy. *Strategizing: theory and practice*. 2022;2(3):377-389. URL: <https://jstrategizing.ru/en/issues/20746/20734>.

8. Sources of new industries: expert and analytical report. Iss. 5. Outstanding scientists / D.V. Sanatov [et al.]. URL: <https://spb.energy/wp-content/uploads/2023/07/Industrial-metaverses.pdf>. (In Russ.).

9. Sources of new industries. Issue 5. Industrial metaverses. CSR «North-West». 2023. URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/votraslyakh/2023_istochniki_novyh_industriy_vypusk_5_promyshlennye_metavselelennye_csr_severo-zapad_. (In Russ.).

10. Modern engineering education : textbook. thank you / A.I. Borovkov [et al.]. URL: csr-nw.ru/publications/detail.php?ID=582. (In Russ.).

11. Kuzmina A.A. Review of the essence of innovation potential and methodological approaches to its assessment. *Self-management*. 2023;(1(134)):562-565. (In Russ.).

12. How little we know about the metaverse: statistics and facts. URL: https://maff.io/media/metaverse_statistics. (In Russ.).

13. We could run out of data to train AI language programs. URL: <https://www.technologyreview.com/2022/11/24/1063684/we-could-run-out-of-data-to-train-ai-language-programs>.

14. Pronin A.Y. Management of sustainable development of innovatively active enterprises in modern conditions of digital transformation. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):32-36. (In Russ.).

15. Lev Z., Friedenfolk M. Digital doubles for building an industrial metaverse. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jare.2023.11.019>.

16. Zhikhan Lyu, Mikael Friedenfaul. Digital Twins for Building Industrial Metaverse. URL: https://www.researchgate.net/publication/375899970_Digital_Twins_for_Building_Industrial_Metaverse.

Информация об авторе / Information about the author

Евгения Николаевна Елисеева – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики Национального исследовательского технологического университета «МИСИС», Москва, Россия, ORCID 0000-0001-7985-3484, eliseeva.en@misis.ru.

Evgenia N. Eliseeva – Ph.D. in economic sciences, associate professor, head of the Department of Economics, National University of Science and Technology «MISIS», Moscow, Russia, ORCID 0000-0001-7985-3484, eliseeva.en@misis.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 02.06.2025; одобрена после рецензирования 01.07.2025; принята к публикации 15.07.2025.

The article was submitted 02.06.2025; approved after reviewing 01.07.2025; accepted for publication 15.07.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 106–114.
Economic Systems. 2025;18(3):106-114.



Научная статья
УДК 338.3

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-106-114

Нивелирование существующих экологических угроз через переход в зеленую экономику

Ринат Фазлtdинович Гатауллин¹, Эльвира Рифовна Чувашаева²✉

^{1,2} Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, Уфа, Россия

✉ elvirachuv@yandex.ru

Аннотация. В статье переход к зеленой экономике рассматривается как одно из важнейших направлений деятельности по нивелированию экологических угроз, предполагающее внедрение экологически безопасных и социально ответственных практик в различных отраслях, способных существенно снизить негативное воздействие хозяйственной деятельности на экологию.

Такие вызовы, как климатические изменения, деградация природной среды, истощение ресурсов, требуют переосмысления моделей экономического роста.

Новизна исследования заключается в обосновании того, как развитие зеленой экономики становится инструментом управления рисками в области сохранения экологии, в частности в Республике Башкортостан – одном из регионов страны с высоким уровнем антропогенной нагрузки и потенциалом трансформации в зеленую экономику.

Разработаны также предложения по усилению зеленого вектора в системе социально-экономического развития: развитие альтернативной энергетики, биотехнологий, экотуризма и переход к экологически безопасному сельскому хозяйству.

Ключевые слова: экономические угрозы, нивелирование, зеленая экономика, альтернативная энергетика, экологичное производство

Для цитирования: Гатауллин Р.Ф., Чувашаева Э.Р. Нивелирование существующих экологических угроз через переход в зеленую экономику // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 106-114. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-106-114.

Благодарность. Данное исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-00571-25-00 на 2025 г. и на плановый период 2026 и 2027 гг.

Original article

Leveling existing environmental threats through the transition to a green economy

Rinat F. Gataullin¹, Elvira R. Chuvashaeva²✉

^{1, 2} Institute for Social and Economic Research is a separate structural subdivision of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia

✉ elvirachuv@mail.ru

Abstract. The article considers the transition to a green economy as one of the most important activities aimed at leveling environmental threats, involving the introduction of environmentally sound and socially responsible practices in various industries that can reduce the negative impact of economic activity on the environment.

Challenges such as climate change, environmental degradation, and resource depletion require a rethink of economic growth models.

The novelty shows how the development of a green economy is becoming a risk management tool in the field of environmental conservation, in particular in the Republic of Bashkortostan, as one of the regions of the country with a high level of anthropogenic stress and the potential for transformation into a green economy.

Proposals have also been developed to strengthen the green vector in the system of socio-economic development: the development of alternative energy, biotechnology, ecotourism and the transition to environmentally sound agriculture.

Keywords: economic threats, leveling, green economy, alternative energy, eco-friendly production

For citation: Gataullin R.F., Chuvashaeva E.R. Leveling existing environmental threats through the transition to a green economy. *Economic Systems*. 2025;18(3):106-114. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-106-114.

Acknowledgments: this study was carried out within the framework of the state assignment of UFIC RAS No. 075-00571-25-00 for 2025 and for the planned period of 2026 and 2027.

Введение

Усиление конкуренции среди производителей в условиях отставания в развитии инновационного сектора экономики стимулирует экономию в расходах на формирование трудового потенциала страны и сохранение уровня экологического благополучия. Усиление внешнеэкономического давления и его негативные последствия сильнее всего отражаются в регионах, которые вовлечены во внешнюю торговлю. К ним относятся прежде всего нефте- и газодобывающие регионы.

Идеи перехода к зеленой экономике впервые были представлены Д. Медоузом в 1970 г. в Проекте глобальных угроз человечеству и докладе в Римском клубе «Пределы роста» [1]. Он, Randers Jorgen [2], Р. Карсон [3] отстаивали идеи экономического роста по причинам ограниченности природных ресурсов и загрязнения окружающей среды.

Pearce D. рассматривает зеленую экономику как конвергенцию экологии и экономики [4].

Проблемы эколого-экономической сбалансированности рассматриваются в работах Л.Л. Каменика [5], Н.В. Городновой [6], Т.А. Селищевой [7], Н.А. Вуковица [8], Б.Н. Порфирьева [9], R. Costanza [10], R.L. Kahle [11].

Вопросы нивелирования экологических угроз на разных уровнях территориального развития рассмотрены в работах А.С. Левизова [13], М.А. Коробейникова [14], К.А. Сидориной [15], Б.Н. Порфирьева [9], R.L. Kahle [11], Е.Д. Кочемасовой [16].

В настоящее время нивелирование экологических угроз и переход к зеленой экономике рассматривается чаще всего на уровне страны, хотя различия в экологии весьма существенны на уровне регионов, далее – между муниципальными образованиями. Поэтому более актуально проблему рассматривать именно на этих уровнях.

Целью данной работы является решение проблемы нивелирования экологических угроз на уровне регионов страны, что подразумевает первоочередное внимание как к природоохранным мероприятиям на уровне отдельных муниципальных образований, так и реализацию мер по переходу к зеленой экономике в регионах. Попытки решить экологические проблемы за счет федеральных средств, как показывает опыт Башкирии, не всегда могут увенчаться успехом.

В статье поставлены следующие задачи:

- определить взаимосвязь между эффективным решением экологических проблем и обеспечением устойчивого экономического развития;
- обосновать пути решения экологических проблем в нефтегазодобывающих регионах в условиях экономических санкций и сокращения финансовых возможностей предприятий ТЭК и регионов;
- разработать методы нивелирования существующих угроз путем перехода к зеленой экономике.

Методологической основой работы явились системный и сравнительный анализы. Все расчеты осуществлены на базе существующих статистических данных.

Основная часть

Обеспечение устойчивого социоэколого-экономического развития регионов требует разработки механизма оперативного решения вновь возникающих проблем или их нивелирования, в составе которого – реализация концепции зеленой экономики или модели экономического развития, направленной на сохранение природных ресурсов и качества окружающей среды. Переход к зеленой экономике и обеспечение устойчивого развития проиллюстрированы на рис. 1.



Рисунок 1 – Переход к зеленой экономике

Источник: составлено авторами.

Определение потенциала влияния зеленой экономики на социально-экономическое развитие региона можно оценить путем сравнения его фактических показателей с данными по стране.

Рассмотрим показатели по развитию экологического сектора в Российской Федерации и Республике Башкортостан (табл. 1).

Таблица 1 – Развитие зеленого сектора экономики в Российской Федерации и Республике Башкортостан

Показатель	Россия (в целом)	Республика Баш- кортостан	Примечание (значение для экономической безопасности)
Объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу от стационарных источников, тыс. т/год	~16000 (2023 г.)	~300 (2023 г.)	Высокие выбросы снижают экологическую и санитарную безопасность. В Башкортостане по сравнению с его долей в экономике этот показатель ниже
Объем инвестиций в охрану окружающей среды, млрд руб.	580 (2023 г.)	8,3 (2023 г.)	В Башкортостане объем инвестиций ниже по сравнению с его долей в экономике РФ
Доля зеленых источников в производстве электроэнергии (в том числе ГЭС, ВИЭ), %	~20%	~11%	Уровень энергозависимости и устойчивости энергосистемы в Башкортостане ниже

Показатель	Россия (в целом)	Республика Баш- кортостан	Примечание (значение для экономической безопасности)
Уровень переработки отходов, % от общего объема	~10–12%	~6–8%	Низкий уровень переработки создает угрозу экологической стабильности. В Башкортостане этот показатель ниже
Расходы регионального бюджета на экологические мероприятия, % от общего бюджета	~0,6%	~0,4%	Показатель приоритетности экологической повестки в регионе. В Башкортостане этот показатель ниже
Доля занятых в экологически ориентированных отраслях экономики, %	~2,5%	~1,1%	В Башкортостане этот показатель ниже
Энергоемкость ВРП (в кг у.т. / 1000 руб.)	~250	~320	Высокая энергоемкость указывает на неэффективность и риски зависимости от энергоресурсов, в Башкортостане этот показатель выше
Объем ВИЭ-генерации, млн кВт ч/ год	~40 000	~500–600	Башкортостан имеет потенциал развития солнечной и биогазовой энергетики
Среднегодовой уровень загрязнения атмосферного воздуха (ИЗА), баллы	6,2 (умеренно высокий)	7,1 (высокий, по Уфе, в городах Салават и Стерлита- мак этот показатель выше)	Указывает на риски для здоровья населения и социальной стабильности

Источник: составлено авторами на основе данных [17].

Наш анализ показывает, что Республика Башкортостан в части актуальности решения экологических проблем опережает многие регионы страны. Республика как регион, имеющий развитую промышленную базу и научный потенциал, может стать полигоном для развития зеленой экономики, что позволит нивелировать многие существующие угрозы.

Рассмотрим проблемы перехода к зеленой экономике на примере ООО «Башнефть-Добыча» как одного из основных загрязняющих природную среду предприятий республики (рис. 2).



Рисунок 2 – Условия для развития зеленой экономики

Источник: составлено авторами.

Изучение деятельности ООО «Башнефть-Добыча» выявило условия для развития зеленой экономики и стимулы для бизнеса и населения.

К условиям относятся наличие ресурсов, заинтересованность руководства и технические возможности. К препятствиям – нехватка инвестиций, отсутствие готовых решений по альтернативной энергетике и финансово-экономическое давление по нефтегазовому сектору.

Предложения по усилению зеленого вектора в системе обеспечения устойчивости развития экономики направлены на выработку конкретных предложений по интеграции экономико-экологических приоритетов в стратегическое и программное планирование безопасности на государственном и региональном уровнях. В частности, предлагается:

- совершенствовать нормативно-правовую базу, стимулирующую переход предприятий и региона к экологически безопасным формам хозяйствования;
- усилить региональные меры поддержки зеленой экономики, предусмотрев льготные кредиты для предприятий в сфере экотехнологий, создание промышленных экокластеров, развитие экологического мониторинга, внедрение ESG-стандартов;
- реализовать в Башкортостане пилотные проекты зеленого развития с последующим масштабированием на другие регионы;
- более полно реализовать «лучшие практики» из других регионов.

Заключение

В процессе исследования выявлены предпосылки развития зеленой экономики в регионе с развитой нефтедобывающей отраслью, определены препятствия росту альтернативной экономики и способы их преодоления, влияющие на экономическую безопасность государства. Разработаны предложения по повышению устойчивости социоэколого-экономического развития региона.

В системе органов государственного управления республики необходимо усилить экологический блок, создав Министерство экологии, делегировав ему реализацию решений федеральных и региональных органов власти по данному направлению.

Список источников

1. Пределы роста. Доклад Римскому клубу / Д.Х. Медоуз [и др.]. Москва : Изд-во МГУ, 1991.
2. Randers Jorgen 2052: A Global Forecast for the Next Forty Years. Chelsea Green Publishing Company, 2012.
3. Карсон Р. Безмолвная весна. Москва : «Прогресс», 1965.
4. Pearce D. Reprogramming predators. URL: <https://reducingsuffering.github.io/david-pearce-reprogramming-predators.html> (дата обращения: 01.07.2025).
5. Каменик Л.Л. Эколого-экономическая сбалансированность – стратегия управления инновационным развитием общества XXI века // Вопросы инновационной экономики. 2018. № 8–1. С. 25–38.
6. Городнова Н.В., Соколов С.А. Анализ опыта минимизации экологических рисков в процессе построения «зеленой» экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2023. № 13–6. С. 1963–1982.
7. Селищева Т.А. «Зеленая» экономика как модель устойчивого развития стран ЕАЭС // Евразийская экономическая перспектива: проблемы и решения. 2018. № 3. С. 6–11.
8. Вукович Н.А. «Зеленая» экономика: определение и современная эколого-экономическая модель // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2018. № 17–1. С. 128–145.
9. Порфирьев Б.Н. «Зеленая» экономика: общемировые тенденции развития и перспективы // Вестник Российской академии наук. 2012. № 4. С. 323–332.
10. Costanza R. Ecological economics: the science and management of Sustainability. Columbia University Press, 1991.
11. Kahle L.R., Gurel-Atay E. Communicating Sustainability for the Green Economy (1st ed.). Routledge, 2014.
12. Колесникова О.В., Жохова П.Е. Подходы к созданию ESG-продукции в рамках концепции экологического менеджмента // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 5. С. 43–47.
13. Левизов А.С. Зарубежный опыт работы с экологическими проблемами в контуре устойчивого развития территорий // Бюллетень науки и практики. 2022. № 8–6. С. 142–151.
14. Коробейников М.А. Переход России к «зеленой экономике»: возможности, выгоды, реалии, риски, перспективы и пределы устойчивого развития // Научные труды вольного экономического общества России. 2012. № 160–4. С. 48–59.

15. Сидорина К.А., Чибисова Е.И. «Зеленая» экономика: проблемы и перспективы внедрения // Электронный научный журнал. 2021. № 9. С. 77–85.

16. Кочемасова Е.Д. Актуальные проблемы устойчивого развития и их решение России // Мир новой экономики. 2020. № 14–3. С. 75–82.

17. ЕМИСС Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru> (дата обращения: 01.07.2025).

References

1. Limits of growth. Report to the Club of Rome / D.H. Meadows [et al.]. Moscow : Publishing House of Moscow State University, 1991. (In Russ.).

2. Randers Jorgen 2052: A Global Forecast for the Next Forty Years. Chelsea Green Publishing Company, 2012.

3. Carson R. Silent Spring. Moscow : Progress, 1965. (In Russ.).

4. Pearce D. Reprogramming predators. URL: <https://reducingsuffering.github.io/david-pearce-reprogramming-predators.html>.

5. Kamenik L.L. Ecological and economic balance – a strategy for managing the innovative development of society in the 21st century. *Issues of innovative economics*. 2018;(8-1):25-38. (In Russ.).

6. Gorodnova N.V., Sokolov S.A. Analysis of the experience of minimizing environmental risks in the process of building a «green» economy. *Economics, entrepreneurship and law*. 2023; (13-6):1963-1982. (In Russ.).

7. Selishcheva T.A. «Green» economy as a model of sustainable development of the EAEC countries. *Eurasian Economic Perspective: problems and solutions*. 2018;(3):6-11. (In Russ.).

8. Vukovich N.A. «Green» economy: definition and modern ecological and economic model. *Bulletin of UrFU. Economics and Management series*. 2018;(17-1):128-145. (In Russ.).

9. Porfiriev B.N. “Green” economy: global development trends and prospects. *Bulletin of the Russian Academy of Sciences*. 2012;(4):323-332. (In Russ.).

10. Costanza R. Ecological economics: the science and management of Sustainability. Columbia University Press, 1991.

11. Kahle L.R., Gurel-Atay E. Communicating Sustainability for the Green Economy (1st ed.). Routledge, 2014.

12. Kolesnikova O.V., Zhokhova P.E. Approaches to creating ESG products within the framework of the environmental management concept. *Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(5):43-47. (In Russ.).

13. Levizov A.S. Foreign experience of working with environmental problems in the context of sustainable development of territories. *Bulletin of Science and Practice*. 2022;(8-6):142-151. (In Russ.).

14. Korobeynikov M.A. Russia’s transition to a “green economy”: opportunities, benefits, realities, risks, prospects and limits of sustainable development. *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2012;(160-4):48-59. (In Russ.).

15. Sidorina K.A., Chibisova E.I. “Green” economy: problems and prospects of implementation. *Electronic scientific journal*. 2021;(9):77-85. (In Russ.).

16. Kochemasova E.D. Actual problems of sustainable development and their solution in Russia. *The world of the new economy*. 2020;(14-3):75-82. (In Russ.).

17. EMISS State Statistics. URL: <https://www.fedstat.ru>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Ринат Фазлудинович Гатаулин – доктор экономических наук, профессор, заведующий сектором экономики и управления развитием территорий, Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, Уфа, Россия, ORCID: 0000-0002-7459-9728, Scopus ID: 57190408330, Researcher ID: O-4533-2015, Gataullin.r2011@yandex.ru;

Эльвира Рифовна Чувашаева – научный сотрудник, Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, Уфа, Россия, ORCID: 0000-0003-0250-1119, Researcher ID: K-1829-2018, elvirachuv@yandex.ru.

Rinat F. Gataullin – doctor of economic sciences, professor, head of the sector the economics and territorial development management, Institute for Social and Economic Research is a separate structural subdivision of the Federal State Budget Scientific Institution of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia, ORCID: 0000-0002-7459-9728, Scopus ID: 57190408330, Researcher ID: O-4533-2015, Gataullin.r2011@yandex.ru;

Elvira R. Chuvashaeva – researcher, Institute for Social and Economic Research is a separate structural subdivision of the Federal State Budget Scientific Institution of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia, ORCID: 0000-0003-0250-1119, Researcher ID: K-1829-2018, elvirachuv@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 18.07.2025; одобрена после рецензирования 22.08.2025; принята к публикации 05.09.2025.

The article was submitted 18.07.2025; approved after reviewing 22.08.2025; accepted for publication 05.09.2025.



Совершенствование методического инструментария, обеспечивающего сокращение объемов незавершенного строительства в России

Наталья Борисовна Сафронова^{1,2}✉, Екатерина Александровна Полунина²

¹ Московский государственный строительный университет, Москва, Россия

² Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ safronova@ranepa.ru

Аннотация. Управление объектами незавершенного строительства (ОНС) в России сталкивается с рядом системных проблем, включая отсутствие единых критериев классификации и правовую неопределенность. В статье анализируются данные Счетной палаты Российской Федерации, отражающие динамику ОНС, исследуется действующая нормативно-правовая база и выявляются методические пробелы в регулировании. Авторы предлагают закрепить на законодательном уровне понятие ОНС, разработать методику их оценки и усовершенствовать процедуры принятия управленческих решений. В статье сформулированы рекомендации по оптимизации нормативного инструментария и механизмов сокращения объемов незавершенного строительства в целях повышения эффективности использования бюджетных средств.

Ключевые слова: объекты незавершенного строительства, средства федерального бюджета, управленческие решения, хозяйственный оборот, правовое регулирование, Счетная палата РФ

Для цитирования: Сафронова Н.Б., Полунина Е.А. Совершенствование методического инструментария, обеспечивающего сокращение объемов незавершенного строительства в России // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 115–128. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-115-128.

Original article

Improvement of methodological tools to reduce the volume of unfinished construction in Russia

Natalia B. Safronova^{1,2}✉, Ekaterina A. Polunina²

¹ Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russia

² The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ safronova@ranepa.ru

Abstract. The management of unfinished construction projects (UCP) in Russia faces a number of systemic challenges, including the lack of uniform classification criteria and legal uncertainty. The article analyzes data from the Russian Federation's Accounts Chamber, reflecting the dynamics of UCP, examines the current regulatory framework, and identifies methodological gaps in regulation. The authors propose legally defining the concept of UCP, developing a methodology for their assessment, and improving decision-making procedures. Additionally, recommendations are formulated for optimizing regulatory tools and mechanisms to reduce the volume of unfinished construction, with the aim of enhancing the efficiency of budget fund utilization.

Keywords: unfinished construction projects, federal budget funds, management decisions, economic circulation, legal regulation, the Accounts Chamber of the Russian Federation

For citation: Safronova N.B., Polunina E.A. Improvement of methodological tools to reduce the volume of unfinished construction in Russia. *Economic Systems*. 2025;18(3):115-128. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-115-128.

Введение

Современная практика управления объектами незавершенного строительства (ОНС), находящихся в государственной собственности Российской Федерации, сталкивается с рядом системных проблем, требующих переосмысления в рамках нормативного регулирования. Ключевой проблемой является отсутствие единых критериев принятия управленческих решений в отношении таких ОНС, что создает значительные риски неэффективного использования бюджетных средств. В частности, не разработаны подходы к оценке ОНС, финансируемых за счет бюджетных средств, что затрудняет определение дополнительных ресурсов для их вовлечения в хозяйственный оборот. Это приводит к рискам неосвоения, нарушению сроков ввода объектов в эксплуатацию и системному росту неоправданных бюджетных расходов.

Кроме того, значимым фактором риска является правовая неопределенность в отношении самого понятия «незавершенное строительство», которое не имеет

законодательного закрепления. Отсутствие однозначного определения ОНС в правовом поле порождает противоречия в статистическом учете, когда одни и те же объекты могут классифицироваться по-разному в зависимости от применяемых форм отчетности. Это снижает достоверность данных и осложняет процесс контроля и управления государственными активами.

Несмотря на существующий нормативный инструментарий в сфере управления ОНС, процесс реализации соответствующих управленческих решений характеризуется наличием взаимосвязанных административных барьеров. Многоступенчатые процедуры межведомственного согласования, отсутствие эффективных механизмов документального подтверждения расходов по объектам, утратившим первичную учетную документацию, и правовая неопределенность не существуют изолированно, а взаимно усиливают друг друга. Данная статья посвящена вопросам комплексного устранения указанных ограничений, что позволит трансформировать нормативную базу в эффективный инструмент управления ОНС.

Основная часть

Согласно данным Счетной палаты Российской Федерации (далее – Счетная палата), общее количество ОНС, находящихся в федеральной и региональной собственности (включая строящихся в соответствии с планом), по состоянию на 01.01.2025 составляет 55 010 при объеме фактических затрат в 5257, 5 млрд руб. [1].

Динамика ОНС демонстрирует неоднозначный характер при общей позитивной тенденции. С одной стороны, общий объем вложений в незавершенные объекты после снижения в 2017–2021 гг. (с 4162,9 до 3943,8 млрд руб.) резко вырос к 2024 г., достигнув 5257,5 млрд руб. – это на 33% выше минимума 2021 г. Такой рост может объясняться существенным увеличением цен на строительные ресурсы, а также запланированной реализацией наиболее капиталоемких объектов капитального строительства для достижения целей стратегических приоритетов страны. Следует учитывать, что статистические данные охватывают в том числе и объекты, которые находятся в стадии активной реализации.

С другой стороны, количество объектов незавершенного строительства (ОНС) последовательно сокращается – с 66 755 в 2017 г. до 55 010 в 2024 г. Наибольшее сокращение наблюдается в период 2022–2024 гг., что говорит о плавном переходе в устойчивую долгосрочную тенденцию снижения объемов ОНС, в то время как вопрос предупреждения возникновения таких объектов остается актуальным.

Несмотря на спад количества ОНС, одной из нерешенных приоритетных задач остается методология их классификации. Само по себе понятие «незавершенное строительство» остается не раскрытым в нормативно-правовом поле, что создает неопределенность их учета, поскольку отсутствие единых критериев отнесения объектов к данной категории может приводить к искажению статистики. Например, планомерно строящиеся объекты, сроки реализации которых изначально предполагают длительный период реализации в соответствии с утвержденной проектной документацией, в настоящее время учитываются в той же группе, что и объекты, строительство которых остановлено.

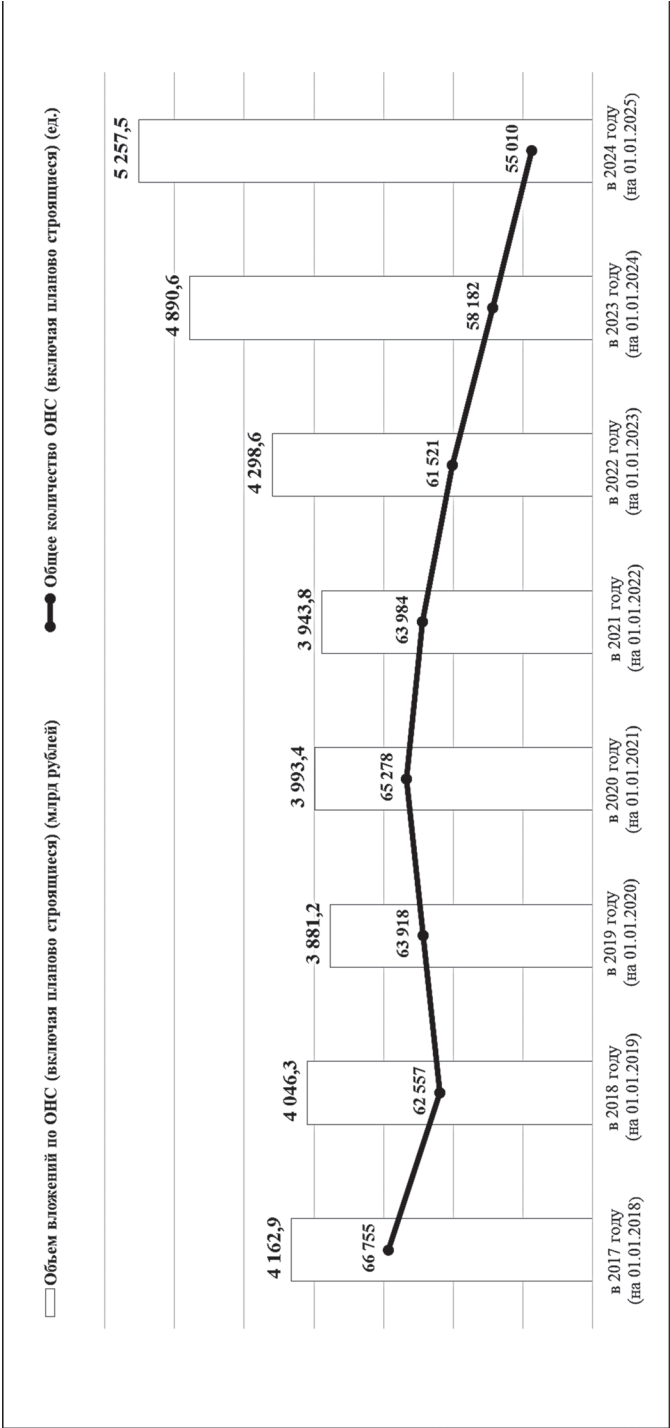


Рисунок 1 – Информация по общему объему вложений и количеству ОНС в федеральной и региональной собственности за 2017–2024 гг.

Источник: составлено авторами по данным [1].

Таким образом, несмотря на предпринимаемые меры, государственное управление незавершенным строительством остается ограниченным в условиях недостаточной проработанности нормативно-правовой базы, в том числе из-за терминологической неопределенности, что отмечают ряд исследователей этой проблемы.

В анализе текста Градостроительного кодекса Российской Федерации, проведенного П.А. Остапчук, отмечается, что ОНС не выделяются в отдельную категорию, а рассматриваются как составная часть более широкого понятия «объекты капитального строительства», не предусматривая для них отдельного правового регулирования. Автор предлагает рассматривать ОНС в контексте имущественного актива, требующего дополнительного финансирования для завершения строительства и достижения первоначальной цели строительства – ввода объекта в эксплуатацию в целях извлечения прибыли [2].

Д.А. Проскурякова, М.С. Попова, О.Б. Мезенина, анализируя методические указания по проведению инвентаризации ОНС, находящихся в федеральной собственности, утвержденные распоряжением Минимущества РФ от 18.01.2001 № 91-р [3], указывают на возможность идентификации ОНС уже на начальной стадии строительства, когда проектно-изыскательские работы завершены [4].

По мнению А.В. Меликян и С.С. Бочковой, ОНС представляют собой недвижимое имущество, находящееся в процессе качественного изменения и непригодное к использованию по целевому назначению из-за незавершенности строительных работ и отсутствия разрешения на ввод в эксплуатацию [5].

Счетная палата опирается на системное толкование норм Градостроительного кодекса. Согласно п. 10 ст. 1 Градостроительного кодекса, ОНС рассматриваются как подкатегория объекта капитального строительства, охватывающая здания и сооружения, строительство которых продолжается, приостановлено, законсервировано или окончательно прекращено, но не ликвидировано (снесено) в установленном порядке, а также как объекты, находящиеся в эксплуатации, по которым акты приемки еще не оформлены в установленном порядке [6]. При этом отмечается, что затраты, понесенные в связи со строительством объекта, например на разработку проектно-сметной документации, исходя из положений п. 10 ст. 1 Градостроительного кодекса, не могут быть отнесены к понятию «объект незавершенного строительства». Однако при составлении бюджетной и бухгалтерской отчетности указанные затраты включаются в состав сведений о вложениях в объекты недвижимого имущества, объекты незавершенного строительства (форма по ОКУД 0503190), сформированных на соответствующих счетах аналитического учета счета 110611000 «Вложения в основные средства – недвижимое имущество учреждения» [7].

Как следует из аналитического обзора Счетной палаты, отсутствие законодательного определения объектов незавершенного строительства (ОНС) существенно затрудняет разработку эффективных мер по сокращению их количества [8].

Основная причина связана с отсутствием унифицированных критериев отнесения строительных объектов к категории незавершенных. Это негативно влияет на организацию их учета, мониторинга и контроля, создавая предпосылки для неэффективного расходования бюджетных средств. Отсутствие четких правил идентификации ОНС делает невозможным точную оценку масштабов проблемы и разработку адекватных регулирующих мер.

Таким образом, отсутствие единообразия в трактовке определения ОНС свидетельствует о необходимости нормативного закрепления базовых терминов, что позволит унифицировать методику отчетности и минимизировать риски искажения данных.

Для решения указанных проблем требуются не просто уточнение понятийных аппаратов нормативных актов, но и разработка комплексной системы критериев классификации незавершенных строительных объектов. Создание такой системы позволит сформировать единую методическую базу для принятия управленческих решений и повысит эффективность государственного регулирования в данной области.

Правовую основу для работы с объектами незавершенного строительства формируют следующие постановления Правительства Российской Федерации:

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 07.09.2021 № 1517 «О принятии решений о списании объектов незавершенного строительства или затрат, понесенных на незавершенное строительство объектов капитального строительства федеральной собственности, финансовое обеспечение которых осуществлялось за счет средств федерального бюджета» (далее – постановление № 1517) [9] определяет условия и основания для принятия решения о списании ОНС и связанных с его строительством затрат, закрепляет требования к содержанию указанных решений и регламентирует процедуру межведомственного согласования.

Объектами списания могут быть ОНС, поставленные на государственный кадастровый учет и зарегистрированные в собственность Российской Федерации, а также затраты, связанные со строительством ОНС, включая проектные и изыскательские работы, если их финансирование осуществлялось из федерального бюджета.

Основаниями для списания ОНС являются отсутствие оснований для приватизации объекта, отказ единого института развития в жилищной сфере (например, ДОМ.РФ) от подготовки предложений по объекту в соответствии со ст. 11 Федерального закона «О содействии развитию жилищного строительства» или отказ органа государственной власти субъекта РФ или органа местного самоуправления от безвозмездного принятия объекта.

Затраты могут быть списаны, если средства вложены в проектные или изыскательские работы, по которым документация не утверждена или устарела (более 5 лет), а также не включена в реестр типовой проектной документации или не признана экономически эффективной, отсутствуют основания для государ-

ственной регистрации прав на ОНС в Едином государственном реестре недвижимости (ЕГРН).

Комплект документов должен включать выписки из ЕГРН и реестра федерального имущества, а также первичные документы (акты КС-2, КС-3, КС-14, накладные ТОРГ-12 и др.).

После подготовки пакета документов проект решения о списании направляется на межведомственное согласование в Минэкономразвития России, Минфин России, Минстрой России, Росимущество, Казначейство России.

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.07.2022 № 1295 «Об утверждении Положения о порядке формирования и ведения федерального реестра незавершенных объектов капитального строительства, составе включаемых в него сведений и порядке предоставления таких сведений» [10] регулирует порядок формирования и ведения федерального реестра незавершенных объектов капитального строительства (далее — реестр ОНС), включая состав сведений и правила их предоставления. В реестр ОНС включаются объекты, находящиеся в государственной (федеральной, региональной) или муниципальной собственности, а также принадлежащие юридическим лицам, если их строительство или реконструкция финансировались полностью или частично из федерального бюджета, в том числе до вступления в силу указанного постановления.

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.07.2022 № 1333 «О последствиях включения объекта незавершенного строительства, строительство, реконструкция которого осуществлялись полностью или частично за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и не завершены, в федеральный реестр незавершенных объектов капитального строительства, в региональный реестр незавершенных объектов капитального строительства» [11] (далее — постановление № 1333) определяет алгоритмы принятия управленческих решений в отношении ОНС: завершение строительства (реконструкции), приватизация (отчуждение), снос и списание, передача из федеральной собственности в собственность субъекта Российской Федерации или муниципальную собственность и последующее включение в ведомственный план по снижению количества ОНС.

Для структуризации различных подходов авторами разработана классификация категорий управленческих решений на основе анализа постановления № 1333, а также с учетом экономической конъюнктуры и принципов эффективного управления государственными ресурсами, которая представлена в табл. 1.

Проведенный Счетной палатой анализ объекта незавершенного строительства (здания № 6 МРНЦ в г. Обнинске, предназначенного для размещения Федерального банка тканей и образцов крови граждан, подвергшихся радиационному воздействию) выявил существенные экономические риски, связанные с планируемым выделением бюджетных ассигнований в объеме 986 426,0 тыс. руб. и сроком ввода в эксплуатацию в 2027 г. [1]. Несмотря на согласование данного управленческого решения с Минстроем России и его утверждение президиумом Правительственной комиссии по региональному развитию, текущие технико-

Таблица 1 – Классификация категорий управленческих решений в отношении ОНС

Категория управленческого решения	Критерии в соответствии с постановлением № 1333	Риск реализации	Признак объекта
Завершение строительства (реконструкции) ОНС	1. Техническая готовность объекта – не менее 50%. 2. Соотношение произведенных бюджетных затрат к необходимому для завершения и ввода в эксплуатацию — $\geq 0,5$. 3. Наличие предложения главного распорядителя бюджетных средств (ГРБС) о дальнейшей эксплуатации объекта	Дефицит финансирования по объекту, связанный с ограниченными инвестиционными возможностями федерального бюджета	Объекты с минимальными сроками консервации, сохранившие конструктивные и эксплуатационные характеристики без критических повреждений
Приватизация (отчуждения) ОНС	1. Предложение ГРБС о приватизации. 2. Техническая готовность объекта – не менее 50%. 3. Наличие правоустанавливающих документов	Отсутствие рыночного спроса и инвесторов, готовых завершить строительство	Объекты, не являющиеся стратегически значимыми для федеральных нужд, но потенциально привлекательные для частных инвесторов (например, незавершенные автостоянки, придорожные сервисные комплексы)
Снос и списание ОНС	1. Отсутствие правоустанавливающих документов. 2. Срок приостановки строительства — 5 лет и более. 3. Техническая готовность объекта – менее 50%. 4. Соотношение произведенных бюджетных затрат к необходимому для завершения и ввода в эксплуатацию – $< 0,5$. 5. Отсутствие потребности в объекте у ГРБС	Высокая стоимость демонтажа и утилизации строительного мусора, а также полная потеря ранее выделенных бюджетных средств	Аварийные объекты с необратимыми повреждениями (разрушенные опоры, деформированные дорожные полотна), восстановление которых экономически неоправданно. Кроме того, объекты, утратившие социально-экономическую значимость для развития территорий
Передача объекта ОНС из федеральной собственности в собственность субъекта Российской Федерации или муниципальную собственность	1. Подтверждение целесообразности завершения или сноса от региональных или муниципальных органов. 2. Согласие ГРБС на передачу	Затяжные судебные разбирательства, касающиеся передачи объектов, которые не являются объектами необходимых для решения вопросов местного значения	Объекты, соответствующие региональным программам развития, но не включенные в федеральные проекты

Источник: составлено авторами с учетом [11].

экономические показатели объекта ставят под сомнение эффективность предполагаемых капитальных вложений. Согласно представленной классификации управленческих решений (см. табл. 1), анализ текущего состояния объекта позволяет сделать вывод о целесообразности его сноса. Однако следует подчеркнуть, что в отсутствие единой методики оценки ОНС данное заключение носит оценочный характер. Вывод базируется на следующих показателях:

- уровень физического износа превышает 90%;
- отсутствует актуальная проектно-сметная документация и официальные результаты технического обследования;
- длительный период простоя (с 2009 г.) без консервации;
- соотношение фактических затрат (63 036,5 тыс. руб.) [12] к требуемым для завершения строительства средствам (986 426,0 тыс. руб.) составляет около 6%.

В подобных условиях существует серьезный риск возникновения «долгостроя», поскольку хронический дефицит финансирования вынуждает регулярно привлекать дополнительные бюджетные средства, что приводит к постоянному переносу сроков ввода объекта в эксплуатацию.

В рассматриваемом случае отсутствие методики оценки экономической целесообразности достройки объектов с высокой степенью износа не позволяет провести комплексный анализ потенциальной эффективности бюджетных инвестиций. Это создает прецедент принятия решений в условиях нормативной необоснованности, когда реальная стоимость завершения строительства и перспективы дальнейшей эксплуатации объекта остаются неопределенными. С учетом изложенного планируемая реализация утвержденного управленческого решения создает значительные риски неэффективного использования бюджетных средств. В отсутствие единой методической базы для оценки ОНС на государственном уровне невозможно достоверно определить:

- фактическую стоимость завершения строительства;
- экономическую целесообразность дальнейшего финансирования;
- потенциальную эффективность вовлечения объекта в хозяйственный оборот.

Согласно данным мониторинга Счетной палаты, значительная часть объемов незавершенного строительства формируется не из-за фактической незавершенности работ, а по причине утраты первичной документации в связи с истечением сроков ее хранения.

Одним из примеров, иллюстрирующих данный тезис, является строительство участка автодороги А-375 «Восток» в Приморском крае, реализация которого началась в 1995 г. Несмотря на то, что затраты на разработку проектной документации составили 5,5 млн руб., дальнейшее строительство не началось ввиду отсутствия экономической целесообразности – транспортная связь между регионами к моменту завершения проектных работ уже была обеспечена альтернативными маршрутами [13]. Тем не менее списать затраты по этому объекту невозможно, поскольку действующее законодательство, в частности постановление № 1517, требует обязательного документального подтверждения расходов для согласования такого управленческого решения.

Позиция Минфина в данном вопросе основывается на нормах Федерального закона № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [14], который обязывает экономических субъектов обеспечивать сохранность первичных документов в течение установленных сроков. Однако законодательство одновременно устанавливает предельный срок хранения таких документов, который, согласно п. 594 Перечня типовых архивных документов, образующихся в научно-технической и производственной деятельности организаций, с указанием сроков хранения, утвержденного приказом Росархива от 28.12.2021 № 142 [15], составляет 5 лет для актов сдачи-приемки, накладных и ведомостей выполненных работ по инженерным изысканиям и проектным работам. Это создает правовую коллизию: государственные органы требуют документального обоснования для списания ОНС, но сама возможность предоставления таких документов зачастую отсутствует ввиду истечения сроков их хранения.

Сложившаяся ситуация иллюстрирует существующие противоречия в нормативном обеспечении принятия решений относительно ОНС. С одной стороны, отсутствие механизма списания затрат при утрате проектной документации приводит к сохранению на балансе неликвидных активов, что противоречит принципам бюджетной эффективности. С другой стороны, несмотря на наличие разработанного инструментария для сокращения незавершенного строительства, его практическое применение блокируется нормативными противоречиями.

Кроме того, аналогичные риски сохраняются и для новых объектов. Отсутствие комплексного подхода к долгосрочному архивному хранению учетной документации и гибкому механизму списания затрат создает предпосылки для повторения ситуации в будущем.

Проведенный анализ позволил авторам выявить ряд направлений совершенствования нормативно-методической базы для принятия управленческих решений в сфере ОНС. К ним относятся:

- неразвитость понятийного аппарата;
- размытые критерии отнесения объектов к категории незавершенных;
- короткие (5 лет) сроки хранения проектной документации на объекты строительства с бюджетным финансированием;
- отсутствие методики оценки различных сценариев принятия управленческих решений.

Указанные проблемы, а также требующие доработки механизмы принятия и реализации управленческих решений приводят к пробелам в бюджетном планировании и неэффективному распоряжению государственными ресурсами.

Заключение

Проблема управления ОНС в России остается одной из самых сложных и многогранных в сфере государственного строительства в связи с отмеченными актуальными методическими и нормативными вопросами. Как показывает анализ, одним из существенных препятствий на пути решения проблемы остается правовая неопределенность. Отсутствие законодательно закрепленного опре-

деления ОНС порождает противоречия в учете, затрудняет мониторинг и делает практически невозможной достоверную оценку масштабов явления. Это, в свою очередь, ведет к искажению статистики, необоснованному занижению объемов незавершенного строительства и, как следствие, к нерациональному распределению бюджетных средств.

Дополнительным осложняющим фактором выступает отсутствие эффективных механизмов списания затрат по объектам, утратившим первичную документацию. В результате даже давно завершенные объекты продолжают числиться в категории незавершенных. Кроме того, недостаточная проработанность критериев оценки технической готовности и экономической целесообразности достройки ОНС приводит к принятию решений, которые не всегда учитывают реальное состояние объектов и потенциальную эффективность их дальнейшего финансирования.

Очевидно, что для кардинального улучшения ситуации требуется не просто точечное совершенствование нормативной базы, а комплексный пересмотр подходов к управлению ОНС.

В первую очередь необходимо законодательно закрепить само понятие ОНС, устранив существующую правовую неопределенность. Это предполагает не только формальное определение в Градостроительном или Гражданском кодексах, но и разработку детальных критериев отнесения объектов к данной категории — с учетом степени готовности, наличия фундамента, связи с землей, сроков консервации и других технико-экономических параметров. Параллельно необходимо утвердить единые методики оценки ОНС, включая алгоритмы расчета целесообразности их достройки или списания (сноса), чтобы исключить субъективизм в принятии управленческих решений.

Особое внимание следует уделить нормативному регулированию работы с объектами, утратившими первичную документацию. Здесь предлагается предусмотреть упрощенный порядок согласования проектов решений о списании, исключающий директивный характер представления первичных учетных документов.

Только системный подход, сочетающий нормативное закрепление ключевых понятий, совершенствование учетных процедур и внедрение экономически обоснованных и действенных механизмов принятия управленческих решений позволит выйти на устойчивое снижение незавершенного строительства. Решение этих задач не только повысит эффективность управления государственной собственностью, но и значительно снизит риски нецелевого использования бюджетных средств, обеспечив более рациональное распоряжение ресурсами в интересах экономического развития страны.

Список источников

1. Заключение Счетной палаты Российской Федерации на отчет об исполнении федерального бюджета за 2024 год // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/audit/budget-2024> (дата обращения: 28.07.2025).

2. *Останчук П.А.* Объект незавершенного строительства в законе и правовой доктрине, его имущественная ценность // *Материалы международного молодежного научного форума «Ломоносов – 2024»*. Москва : МОО СИПНН Н.Д. Кондратьева, 2024.

3. Распоряжение об организации учета и вовлечении в хозяйственный оборот объектов незавершенного строительства, находящихся в федеральной собственности от 18 января 2001 г. № 91-р / Министерство имущественных отношений Российской Федерации. – Документ не опубликован.

4. *Проскурякова Д.А., Попова М.С., Мезенина О.Б.* Особенности объектов незавершенного строительства: определение, регистрация прав // *Материалы XVII Всероссийской (национальной) науч.-техн. конференции студентов и аспирантов*. Екатеринбург : УГЛТУ, 2021. С. 346–349.

5. *Меликян А.В., Бочкова С.С.* К вопросу об определении понятия «объект незавершенного строительства» // *Образование и право*. 2024. № 6. С. 368–374.

6. Градостроительный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2024 г. № 190-ФЗ // *Собрание законодательства РФ*. 2005. № 1 (ч. 1). Ст. 1.

7. Анализ результативности мер, принимаемых органами исполнительной власти Российской Федерации, направленных на сокращение объемов и количества объектов незавершенного строительства в 2017–2018 годах и за истекший период 2019 года : отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия // *Счетная палата Российской Федерации*. URL: <https://ach.gov.ru/checks/9421> (дата обращения: 28.07.2025).

8. Бюллетень Счетной палаты № 11 (276) 2020 г. // *Счетная палата Российской Федерации*. URL: <https://ach.gov.ru/statements/byulleten-schetnoy-palaty-11-276-2020-g> (дата обращения: 28.07.2025).

9. О принятии решений о списании объектов незавершенного строительства или затрат, понесенных на незавершенное строительство объектов капитального строительства федеральной собственности, финансовое обеспечение которых осуществлялось за счет средств федерального бюджета : постановление Правительства Рос. Федерации от 07.09.2021 № 1517 // *Собрание законодательства Российской Федерации*. 2021. № 38. Ст. 6626.

10. Об утверждении Положения о порядке формирования и ведения федерального реестра незавершенных объектов капитального строительства, составе включаемых в него сведений и порядке предоставления таких сведений : постановление Правительства Рос. Федерации от 18 июля 2022 г. № 1295 // *Собрание законодательства Российской Федерации*. 2022. № 30. Ст. 5626.

11. О последствиях включения объекта незавершенного строительства, строительство, реконструкция которого осуществлялись полностью или частично за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и не завершены, в федеральный реестр незавершенных объектов капитального строительства, в региональный реестр незавершенных объектов капитального строительства : постановление Правительства Рос. Федерации от 26 июля 2022 г. № 1333 // *Собрание законодательства Российской Федерации*. 2022. № 31. Ст. 5720.

12. Система автоматизации процессов административно-хозяйственной деятельности центрального аппарата Министерства здравоохранения Российской Федерации: программный комплекс – Москва. URL: <https://svod.minzdrav.gov.ru> (дата обращения: 31.07.2025).

13. Аудит реализации мер, принимаемых Федеральным дорожным агентством и подведомственными ему учреждениями, по сокращению объемов незавершенного строи-

тельства по автомобильным дорогам федерального значения за период 2017–2022 годов : отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/checks/38669> (дата обращения: 28.07.2025).

14. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 50. Ст. 7344.

15. Об утверждении Перечня типовых архивных документов, образующихся в научно-технической и производственной деятельности организаций, с указанием сроков хранения : приказ Федерального архивного агентства Российской Федерации от 28.12.2021 № 142. URL: <https://docs.cntd.ru/document/727902392> (дата обращения: 28.07.2025).

References

1. Conclusion of the Accounts Chamber of the Russian Federation on the report on the execution of the federal budget for 2024. Accounts Chamber of the Russian Federation. URL: <https://ach.gov.ru/audit/budget-2024>. (In Russ.).

2. Ostapchuk P.A. The object of unfinished construction in law and legal doctrine, its property value. In: Materials of the International Youth Scientific Forum «Lomonosov – 2024». Moscow : MOO SIPNN N.D. Kondratieva, 2024. (In Russ.).

3. Order on the organization of accounting and involvement in economic turnover of unfinished construction objects under federal ownership (No. 91-r of January 18, 2001). Ministry of Property Relations of the Russian Federation. Unpublished. (In Russ.).

4. Proskuryakova D.A., Popova M.S., Mezenina O.B. Features of unfinished construction objects: definition, registration of rights. In: Materials of the XVII All-Russian (National) Scientific and Technical Conference of Students and Postgraduates. Yekaterinburg : UGLTU, 2021. P. 346-9. (In Russ.).

5. Melikyan A.V., Bochkova S.S. On the definition of the concept of «unfinished construction object». *Education and Law*. 2024;(6):368-74. (In Russ.).

6. Urban Planning Code of the Russian Federation: Federal Law No. 190-FZ of December 29, 2004. *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 2005;(1, part 1):Art. 1. (In Russ.).

7. Analysis of the effectiveness of measures taken by the executive authorities of the Russian Federation aimed at reducing the volume and number of unfinished construction projects in 2017-2018 and for the past period of 2019 : report on the results of an expert-analytical event. Accounts Chamber of the Russian Federation. URL: <https://ach.gov.ru/checks/9421>. (In Russ.).

8. Bulletin of the Accounts Chamber No. 11 (276) 2020. Accounts Chamber of the Russian Federation. URL: <https://ach.gov.ru/statements/byulleten-schetnoy-palaty-11-276-2020-g>. (In Russ.).

9. On making decisions on the write-off of unfinished construction objects or costs incurred for unfinished construction of federally owned capital construction facilities financed from the federal budget : Decree of the Government of the Russian Federation No. 1517 of September 7, 2021. *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 2021;(38):Art. 6626. (In Russ.).

10. On approval of the Regulations on the procedure for the formation and maintenance of the federal register of unfinished capital construction facilities, the composition of the information included in it, and the procedure for providing such information : Decree of the Government of the Russian Federation No. 1295 of July 18, 2022. *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 2022;(30): Art. 5626. (In Russ.).

11. On the consequences of including an unfinished construction object, the construction or reconstruction of which was carried out fully or partially at the expense of the budgets of the budgetary system of the Russian Federation and was not completed, in the federal register of

unfinished capital construction facilities, in the regional register of unfinished capital construction facilities : Decree of the Government of the Russian Federation No. 1333 of July 26, 2022. *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 2022;(31):Art. 5720. (In Russ.).

12. System for automation of administrative and economic processes of the central office of the Ministry of Health of the Russian Federation: software complex. Moscow. URL: <https://svod.minzdrav.gov.ru> (In Russ.).

13. Audit of the implementation of measures taken by the Federal Road Agency and its subordinate institutions to reduce the volume of unfinished construction on federal highways for the period 2017-2022 : report on the results of an expert and analytical event. Accounts Chamber of the Russian Federation. URL: <https://ach.gov.ru/checks/38669>. (In Russ.).

14. On accounting : Federal Law No. 402-FZ of December 6, 2011. *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 2011;(50):Art. 7344. (In Russ.).

15. On approval of the List of standard archival documents generated in the scientific, technical, and production activities of organizations, indicating storage periods : order of the Federal Archival Agency of the Russian Federation No. 142 of December 28, 2021. URL: <https://docs.cntd.ru/document/727902392>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Наталья Борисовна Сафронова – доцент кафедры организации строительства и управления недвижимостью Московского государственного строительного университета, доцент кафедры общегуманитарных дисциплин Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, safronova@ranepa.ru;

Екатерина Александровна Полунина – магистр по направлению «Государственный аудит» (38.04.09) Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, polunina_e@inbox.ru.

Natalia B. Safronova – associate professor of the Department of construction organization and real estate management Moscow State University of Civil Engineering, associate professor of the Department of general humanities of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, safronova@ranepa.ru;

Ekaterina A. Polunina – master in the «State Audit» (38.04.09) of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, polunina_e@inbox.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 26.07.2025; одобрена после рецензирования 30.08.2025; принята к публикации 05.09.2025.

The article was submitted 26.07.2025; approved after reviewing 30.08.2025; accepted for publication 05.09.2025.



Предиктивный анализ трансформации технологических решений, обеспечивающих повышение эффективности оказания таможенных услуг в интеллектуальных пунктах пропуска (с использованием модельного подхода П.Ф. Ферхюльста)

Малика Рустэмовна Набиева

Казанский кооперативный институт (филиал) АНООВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Казань, Республика Татарстан, Россия

✉ malika.nabieva03@gmail.com

Аннотация. В работе представлен прогноз развития технологических решений, обеспечивающих повышение эффективности оказания таможенных услуг в интеллектуальных пунктах пропуска (ИПП), с использованием модельного подхода П.Ф. Ферхюльста. Актуальность исследования обусловлена необходимостью оптимизации деятельности объектов таможенной инфраструктуры, в частности, в условиях роста товарооборота и усложнения логистических цепочек. Анализируются ключевые проблемы, влияющие на пропускную способность пунктов пропуска, обосновывается необходимость применения инновационных подходов, включая использование цифровых технологий, искусственного интеллекта и методов предиктивного анализа.

Предложены практические рекомендации по формированию перечня таможенных услуг в рамках метавселенной ИПП, учитывающие требования международных стандартов и руководящих документов, а также возможности информационно-сервисной платформы (ИСП) ИПП. Особое внимание уделяется анализу закономерностей технологического развития и применению аппарата модели Ферхюльста для прогнозирования уровня внедрения инновационных решений, таких как системы интеллектуального автодомотра и анализа больших данных для выявления таможенных рисков. Обосновывается необходимость создания профильной научной экспертной группы, обеспечивающей междисциплинарный подход к разработке и внедрению инновационных технологий в таможенном деле.

Ключевые слова: таможенные услуги, управление в таможенном деле, таможенный контроль, интеллектуальный пункт пропуска, искусственный интеллект, модель Ферхюльста, таможенные риски

Для цитирования: *Набиева М.Р.* Предиктивный анализ трансформации технологических решений, обеспечивающих повышение эффективности оказания таможенных услуг в интеллектуальных пунктах пропуска (с использованием модельного подхода П. Ф. Ферхюльста) // *Экономические системы.* 2025. Том 18, № 3. С. 129–141. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-129-141.

Original article

Predictive analysis of the transformation of technological solutions that improve the efficiency of customs services at intelligent checkpoints (using the model approach of P.F. Ferhulst)

Malika R. Nabieva

Kazan Cooperative Institute (branch) of the Central Union of the Russian Federation «Russian University of Cooperation», Kazan, Republic of Tatarstan, Russia

✉ malika.nabieva03@gmail.com

Abstract. The paper presents a forecast of the development of technological solutions that ensure the implementation of customs services at intelligent checkpoints using the model approach of P.F. Ferhulst. The relevance of the study is due to the need to improve the efficiency of customs infrastructure facilities, in particular, in the context of increasing trade turnover and the complexity of logistics chains. The key issues affecting the capacity of checkpoints are analyzed, and the need for innovative approaches, including the use of digital technologies, artificial intelligence, and predictive analysis methods, is substantiated.

Practical recommendations on the formation of a list of customs services within the IPI metaverse are proposed, taking into account the requirements of international standards and guidance documents, as well as the capabilities of information and service platform at the intelligent checkpoints. Special attention is paid to the analysis of patterns of technological development and the use of the Verhulst model apparatus to predict the level of implementation of innovative solutions, such as intelligent car inspection systems and Big Data analysis to identify customs risks. In conclusion, the author substantiates the need to create a specialized scientific expert group that provides an interdisciplinary approach to the development and implementation of innovative technologies in customs.

Keywords: customs services, management in customs, customs control, intelligent checkpoint, artificial intelligence, Verhulst model, customs risks

For citation: Nabieva M.R. Predictive analysis of the transformation of technological solutions that improve the efficiency of customs services at intelligent checkpoints (using the model approach of P. F. Ferhulst). *Economic Systems.* 2025;18(3):129-141. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-129-141.

Введение

Исследование вопросов поиска практико-ориентированных решений, направленных на повышение эффективности деятельности объектов таможенной и приграничной инфраструктуры находится в фокусе внимания различных ученых [1, 2], рассматривающих разные варианты принятия решения о развитии транспортно-логистической инфраструктуры конкретных регионов в контексте соответствующих транспортных коридоров, куда в общем случае может входить один или несколько пунктов пропуска (далее – ПП) через государственную границу. Будучи рассчитываемыми на определенную интенсивность транспортных потоков, запасы возможностей (пропускная способность) ПП в любом случае должны определяться перспективами развития товарообмена соответствующих регионов. В связи с этим особенности реализации таможенных услуг в ПП с позиций ключевого параметра – времени прохождения ПП – определяются видами грузов, их принадлежностью к категориям товаров, подлежащих отдельным видам государственного контроля, уровнем риска нарушения таможенного законодательства (присущим как самим товарам, рассматриваемым в качестве объектов таможенной идентификации, так и перевозчикам, сторонам внешнеторговых контрактов) и другими факторами.

Учитывая общую типичность проблем, характерных для развивающейся мировой экономики, Всемирная таможенная организация (ВТамО) и иные международные организации, являющиеся идеологическими центрами таможенных союзов, таких как Европейский союз, Евразийский экономический союз и т. д., на регулярной основе фокусируют внимание таможенных администраций различных стран на соответствующих общих и частных задачах развития ПП [3, 4, 5] и соответствующих, реализуемых на их базе, таможенных услугах (табл. 1).

В контексте разработки концепции интеллектуального пункта пропуска (далее – ИПП) [6] базовые положения, регламентирующие проведение таможенных операций и определение субъектов, их осуществляющих, закреплены в разделе III Таможенного кодекса ЕАЭС, в частности в главах 13–15. Процедура осуществления таможенных операций предполагает предоставление в распоряжение таможенных органов установленных законодательством документов и, соответственно, товаров, создание благоприятных условий для снижения административных барьеров и оптимизацию затрат, связанных с проведением мероприятий фактического таможенного контроля, а также иных отдельных видов государственного контроля (далее – ОВГК) [7].

Целью данного исследования является разработка (на основе проведенного анализа) прогноза технологических решений, обеспечивающих эффективность деятельности важного объекта таможенной инфраструктуры (интеллектуального пункта пропуска).

Таблица 1 – Документы, определяющие требования к оснащению ПП через государственную границу

Документ	Содержательные элементы
Стандарты 1, 3, 4, 5, 6, 8 «Опоры 1», Стандарты 4, 5 «Опоры 2» Рамочных стандартов безопасности и облегчения торговли ВТамО	– Современные требования к оснащению и организации таможенной инфраструктуры; – необходимость внедрения и эффективного использования передовых технологий; – усиление мер безопасности в логистических цепочках поставок
Решение Комиссии Таможенного союза от 22.06.2011 № 688	Необходимо обеспечить работу 17 технологических схем, охватывающих различные виды государственного контроля, связь и обмен информацией с другими государственными контролирующими органами
Guidelines for the Procurement and Deployment of Scanning/NII Equipment, Рекомендация Коллегии Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) от 17.05.2016 № 7	Требования по развертыванию различных видов инспекционно-досмотровых комплексов (ИДК) и оснащению ими ПП

Основная часть

Принимая во внимание наличие определенной теоретической и практической базы в области оценки эффективности таможенно-пограничных операций, в частности экспертно-статистический механизм TRS (Time Release Study) [8], архитектура метавселенной ИПП, включающая в себя интегрированную систему ПП (далее – ИСП), должна предусматривать наличие модуля автоматизированной оценки результативности его деятельности.

Данные о времени совершения таможенных операций при ввозе товаров в Российскую Федерацию и их вывозе из Российской Федерации доступны на официальном сайте ФТС (www.customs.ru). Так, в отчете о деятельности ФТС России за 2024 г. указывается, что «в 2024 году среднее время прохождения таможенных операций в отношении товаров, которые не идентифицированы как рискованные поставки, требующие дополнительной проверки, составило:

- 47 минут при импорте (в 2023 году – 52 минуты);
- 20 минут при экспорте (в 2023 году – 28 минут)».

Однако представленные данные не охватывают проблематику осуществления таможенных операций с учетом времени прохождения товаров через ПП.

Как было показано ранее [9], с глобальной точки зрения прохождение ПП через государственную границу автотранспортным средством (далее – АТС) товаром, физическим лицом является реализуемым в соответствии с п. 2 ст. 27 Конституции РФ правом граждан России, следовательно, реализацию этого права можно рассматривать как услугу, предоставляемую государством. В этой ситуации

автомобильный (либо другой) ПП через государственную границу в первом приближении может рассматриваться как система массового обслуживания с ожиданием (с наличием накопителя), что позволяет использовать для моделирования (рис. 1) соответствующий математический аппарат для анализа перспектив внедрения передовых технологий, технических средств таможенного контроля (далее – ТСТК), инспекционно-досмотровых комплексов (далее – ИДК).



Рисунок 1 – Обобщенная таможенная услуга
«Прохождение через автомобильный пункт пропуска»

Источник: составлено автором.

Однако неоднородность входных потоков, обусловленная видом товара (с позиций его принадлежности к той или иной категории, подпадающей под установленные запреты и ограничения, а также применения в отношении его фактического контроля со стороны профильных государственных контролирующих органов), уровнем риска, присущим товару, перевозчику, импортеру, экспортеру и т. д., затрудняет применение аппарата систем массового обслуживания к исследованию нагрузочных характеристик ПП через государственную границу.

В случае развития аппарата взаимодействия с участниками ВЭД возникает возможность расширения линейки таможенных услуг, предоставляемых им в рамках ИПП, в том числе для обеспечения таможенного транзита (далее – ТТ) в соответствии со схемой, представленной на рис. 2, где элементы взаимодействия с участником ВЭД на примере перевозчика показывают возможность расширения линейки таможенных услуг до уровня вариативного набора, доступного через единый программный интерфейс, реализуемых в метавселенной ИПП. При этом учитывается возможность использования в рамках системы управления рисками (СУР) [10] и иных данных, собираемых ИСП ИПП.

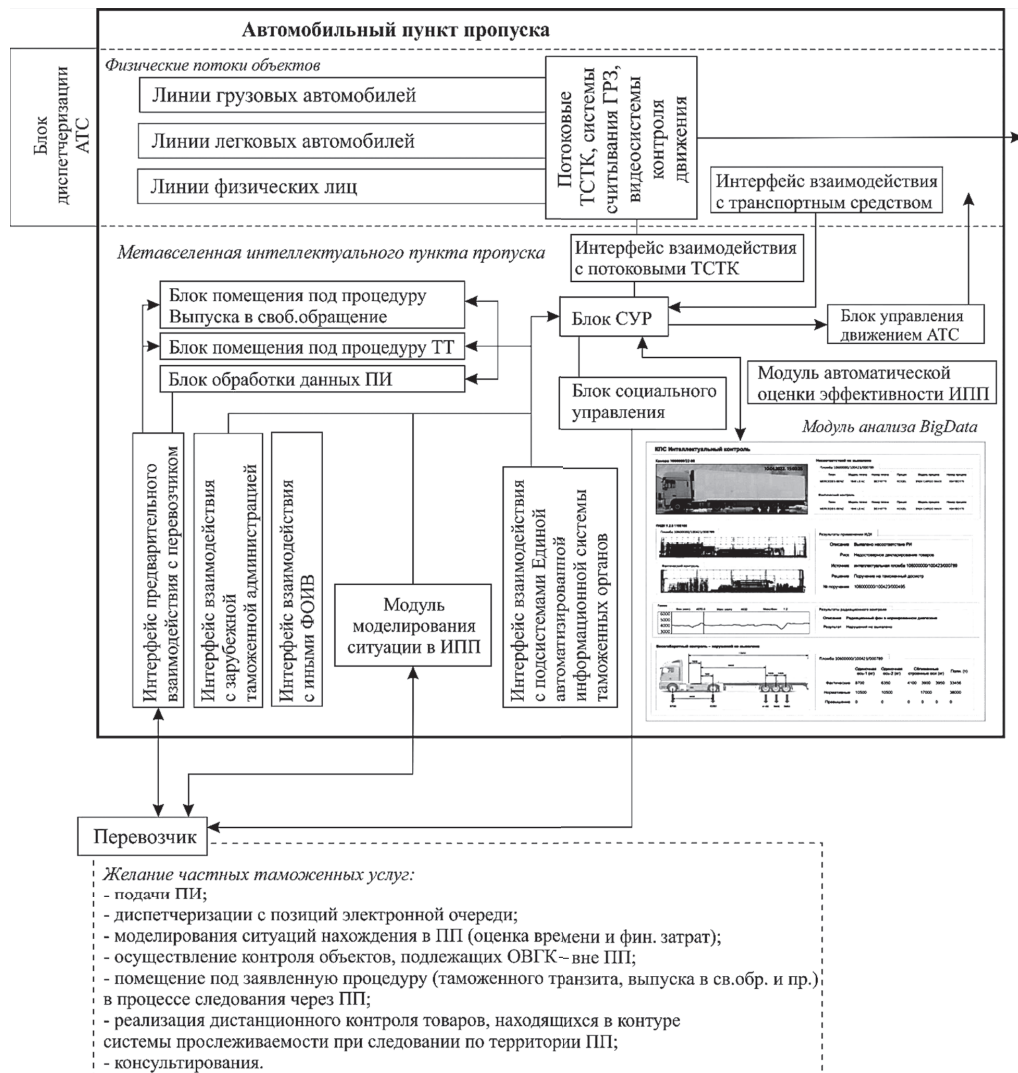


Рисунок 2 – Схема предоставления частных таможенных услуг с учетом механизмов метавселенной ИПП

Источник: составлено автором.

Эффективность проведения фактического таможенного контроля и качество предоставления таможенных услуг в ИПП в значительной степени определяются спектром ТСТК, находящихся в распоряжении таможенных органов в ИПП [11]. Эволюция данных технических средств подчинена закономерностям циклического технологического развития, которые в комплексе рассматриваются в рамках

программы «Национальная технологическая инициатива» (далее – НТИ) [12]. В соответствии с концепцией НТИ, развитие технологий проходит три последовательных этапа: 1) развитие технологий обработки больших данных, искусственного интеллекта, и беспроводной связи; 2) совершенствование сенсорных систем, мобильных источников энергии, производственных технологий, разработка новых материалов; 3) освоение квантовых технологий, фотоники и нейротехнологий.

Методологическим базисом для оценки технологических решений выступает критерий Technology Readiness Level (TRL). В контексте формирования цифровой экономики в органах государственной власти приоритет отдается внедрению инноваций, соответствующих уровням TRL от 6 до 9. Таким образом, акцент делается на использовании апробированных технологических решений, не требующих проведения дополнительных исследований [13] (табл. 2).

Таблица 2 – Матрица методологического инструментария цифрового развития России

№ п/п	Стадия развития	Базовый методологический аппарат	Уровень технологии
1	1-я технологическая волна	Big Data	TRL 6-9
		Искусственный интеллект	
		Распределенные реестры	
		Беспроводная связь	
2	2-я технологическая волна	Сенсорика	TRL 3-6
		Новые материалы	
		Производственные технологии	
		Мобильные источники энергии	
3	3-я технологическая волна	Нейротехнологии	TRL 1-3
		Фотоника	
		Квантовые технологии	
		Генетика и биотехнологии	

Жизненный цикл технологического решения может быть представлен графически с помощью логистической функции, которая исходно описывала рост популяции (а в рассматриваемом случае – распространение и принятие технологии с учетом ограничений ресурсов, называемой также уравнением П.Ф. Ферхюльста (1):

$$N(t) = \frac{K}{1 + \frac{K - N_0}{N_0} \cdot e^{-rt}}, \quad (1)$$

где $N(t)$ – уровень внедрения технологии в момент времени t ;

K – максимально возможный уровень внедрения технологии;

N_0 – начальный уровень внедрения технологии в момент времени $t = 0$;

e – основание натурального логарифма (примерно 2,71828);
 r – коэффициент повышения эффективности технологии;
 t – время.

Базовый инструментарий, представленный в табл. 1, предполагает формирование технологических решений, применимых в рамках цифровизации уже на современном этапе (табл. 3).

Таблица 3 – Матрица формирования перспективных технологических решений

Базовая технология	Перспективные технологии				
	Цифровой двойник	Виртуальная реальность	«Интернет вещей»	Робототехника	Микроэлектроника
Big Data	+	+			
Искусственный интеллект	+	+	+	+	+
Беспроводная связь		+	+		
Сенсорика		+	+	+	+
Новые материалы			+	+	+
Мобильные источники энергии		+	+	+	
Нейротехнологии		+			
Фотоника		+			

В качестве актуального примера выполним предиктивный анализ внедрения в ИПП интеллектуальной системы автодосмотра днища АТС. Определим значения соответствующих параметров: K – максимально возможный уровень внедрения технологии интеллектуального автодосмотра днища (в процентах от всех ИПП). Предположим, что в конечном итоге интеллектуальная система автодосмотра днища АТС будет внедрена в 90% ИПП, а 10% могут быть исключениями из-за технических ограничений или низкой экономической целесообразности. N_0 – начальный уровень внедрения интеллектуальной системы автодосмотра днища АТС. Предположим, что на момент рассмотрения интеллектуальная система автодосмотра днища АТС используется в 10% ИПП ($N_0 = 0,1$); r – коэффициент роста, который требует оценки на основе исторических данных или экспертных оценок и отражает скорость, с которой распространяется технология. Предположим, что на основе предыдущих проектов указанный коэффициент роста $r = 0,5$. Более высокий r означает более быстрый рост.

Если указанные значения подставить в формулу (1), то получится, что через 2 года ($t = 2$) уровень внедрения интеллектуальной системы автодосмотра днища АТС составит:

$$N(2) = 0,9 / (1 + ((0,9 - 0,1) / 0,1)) \times e^{-0,5 \cdot 2} = 0,228.$$

Полученный результат означает, что, согласно построенной модели, через 2 года интеллектуальная система автодосмотра днища АТС будет внедрена примерно в 22,8% пунктов пропуска. Прогнозная расчетная модель для горизонта планирования в 5 лет (до 2030 года) представлена на рис. 3.

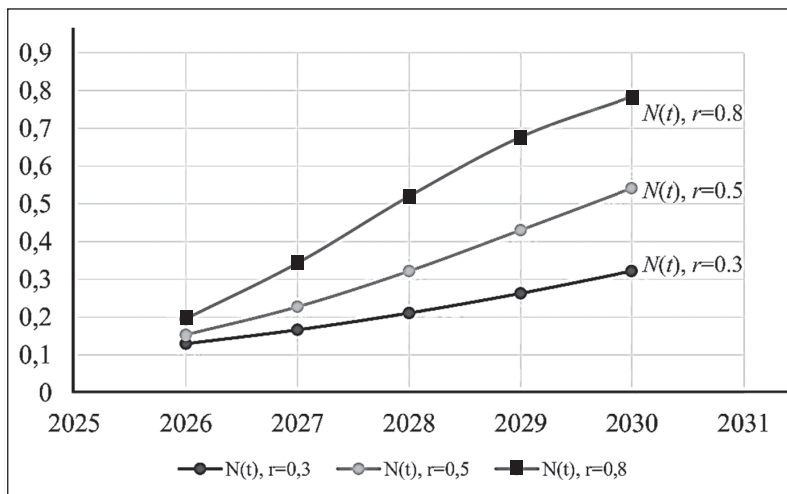


Рисунок 3 – Пример расчета оценки развития внедрения технологии интеллектуального автодосмотра днища автотранспортных средств

Источник: составлено автором.

Выполненный расчет можно использовать для планирования ресурсов, бюджета и стратегии внедрения интеллектуальной системы автодосмотра днища АТС. При этом, однако, следует учитывать потенциальную вариативность граничных условий применения рассматриваемого модельного подхода, влияющую на соответствие расчетных значений получаемому на практике результату, что обуславливает необходимость:

- регулярно обновлять параметры; например, коэффициент роста r и предел роста K могут меняться со временем под воздействием различных факторов (изменение политики, появление новых технологий, изменение экономической ситуации);
- учитывать внешние факторы, поскольку представленная формула не учитывает такие из них, как появление альтернативных технологий, изменение законодательства, нехватка финансирования, сопротивление внедрению со стороны персонала и пр.

Однако в целом представленная модель может быть использована для прогнозирования внедрения:

- систем интеллектуального анализа данных (Big Data) для выявления таможенных рисков;

– оценки влияния внедрения новых технологий на время прохождения границы (пропускную способность).

Следует отметить, что для получения адекватных прогнозов необходимо правильно учитывать исторические данные о внедрении подобных технологий, их можно использовать для калибровки модели и более точной оценки параметров. Анализ формирования направлений технологического развития в соответствии со Стратегией развития таможенных органов до 2030 года [14] позволяет с уверенностью свидетельствовать о достижимости внедрения технологий ИПП в России, поскольку к 2030 году определена планка внедрения технологии, реализованной уже к 2020 году в автомобильном пропускном пункте «Хуанган», обслуживающем скоростную магистраль, связывающую материковый Китай с Гонконгом [15]).

Однако с учетом того, что ИПП является сложной организационно-технической системой, формируемой исходя из уже имеющихся в наличии технологических модулей (создаваемых независимыми друг от друга производителями), реализующих функционально полезные для целей таможенного контроля технологии, возникает (в контексте установления возможности их комплексирования в единую систему на основе ИСП) проблема их интероперабельности (функциональной совместимости), решение которой за счет мультидисциплинарности и предметной отнесенности к таможенному делу (а в широком смысле – и к национальной безопасности) требует (подтверждает необходимость) создания соответствующей профильной научной экспертной группы, что может быть реализовано в формате самостоятельной инженерной школы на базе Российского университета кооперации, который в настоящее время уже объективно стал организационной точкой сборки профильных кадров в сфере таможенных услуг. Пополнение иными компетенциями возможно за счет организации сетевого партнерства с профильными техническими вузами России. Вместе с тем, учитывая широту межведомственной повестки развития ИПП, организационный уровень идеологической интеграции должен быть в непосредственном подчинении Председателя Правительства России.

Заключение

Таким образом, практические рекомендации по формированию состава таможенных услуг на основе представленного аппарата предиктивного анализа развития технологий в ИПП включают в себя:

- необходимость учета внешних и внутренних факторов, влияющих на возможность реализации общих и частных таможенных услуг, а также рекомендаций ВТамО и иных международных организаций;
- частные таможенные услуги должны формироваться с учетом возможностей метавселенной ИПП и входящей в ее состав ИСП. При этом существенным элементом метавселенной становится формирование блока интерфейсов, через которые возможен обмен данными, запросами и прочей информацией с заинтересованными сторонами.

Особенности осуществления услуг должны иметь правовую базу. Например, для реализации концепции «два органа на границе» был принят Федеральный закон № 167-ФЗ от 08.07.2024, разработанный по инициативе ФТС России. Закон наделяет правительство полномочиями определять пункты пропуска, где таможенные органы будут осуществлять и другие виды государственного контроля в полном объеме. Закон вступает в силу 1 сентября 2025 года.

Список источников

1. Король Р.Г. Параметризация объектов транспортно-логистической инфраструктуры // Наука и образование транспорту. 2024. № 1. С. 98–101. EDN CJZBPQ.
2. Основные направления развития транспортно-логистических систем в едином транспортном пространстве : монография / А.С. Синицына [и др.]. Москва : Русайнс, 2022.
3. Рамочные стандарты безопасности и облегчения торговли (SAFE Framework of Standards) // World Customs Organization. URL: https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/frameworks-of-standards/safe_package.aspx (дата обращения: 26.06.2025).
4. О Единых типовых требованиях к оборудованию и материально-техническому оснащению зданий, помещений и сооружений, необходимых для организации государственного контроля в пунктах пропуска через таможенную границу Евразийского экономического союза, Классификации пунктов пропуска через таможенную границу Евразийского экономического союза и форме Паспорта пункта пропуска через таможенную границу Евразийского экономического союза : решение Комиссии Таможенного союза от 22.06.2011 № 688 // Альта.Софт. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/11sr0688> (дата обращения: 26.06.2025).
5. Guidelines for the Procurement and Deployment of Scanning/NII Equipment // World Customs Organization. URL: <http://www.wcoomd.org/en/topics/enforcement-and-compliance/instruments-and-tools/technical-assistance/scanning-guidelines> (дата обращения: 26.06.2025).
6. Афонин П.Н., Лебедева А.Ю. Интеллектуальные пункты пропуска как инструмент развития сферы услуг экономики регионов : монография. Санкт-Петербург : Издательский центр «Интермедия», 2024.
7. Государственный контроль таможенными органами в пунктах пропуска : учебник / П.Н. Афонин [и др.]. Санкт-Петербург : Издательский дом «Троицкий мост», 2014. EDN THTJMD.
8. Руководство по измерению времени, затрачиваемого для выпуска товаров / ВТамО. 2018. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/ru/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/time-release-study/trs-guide_ru.pdf?db=web (дата обращения: 26.06.2025).
9. Набиева М.Р. Совершенствование таможенных услуг в условиях интеллектуальных пунктов пропуска // Russian Journal of Management. 2024. Т. 12, № 4. С. 703–715. DOI 10.29039/2500-1469-2024-12-4-703-715. EDN HJJCgv.
10. Набиева М.Р. Управление емкостью риска на основе оценки риск-аппетита как фактор совершенствования таможенных услуг в интеллектуальных пунктах пропуска // Бюллетень инновационных технологий. 2025. Т. 9, № 1(33). С. 44–48.
11. Афонин П.Н., Лебедева А.Ю. Зависимость таможенных услуг в интеллектуальном пункте пропуска от колебательных процессов развития технологий и искусственного интеллекта // Цифровые технологии и право : сборник научных трудов II Междунар.

науч.-практ. конф. : в 6 т. (Казань, 22 сентября 2023 г.). Казань : Познание, 2023. С. 10–15. EDN HUUMRF.

12. О реализации Национальной технологической инициативы : постановление Правительства РФ от 18.04.2016 № 317. URL: <https://base.garant.ru/71380666> (дата обращения: 24.06.2025).

13. *Афонин П.Н., Лебедева А.Ю.* Колебательные процессы развития технологий в парадигме интеллектуализации пунктов пропуска // *Таможенные чтения – 2023: Новые реалии внешнеэкономической деятельности: взгляд таможни, бизнеса и науки* : сборник материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 21–23 ноября 2023 г.). Санкт-Петербург : Российская таможенная академия, 2023. С. 21–25. EDN EZXBUI.

14. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года : распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р // *Собрание законодательства РФ* от 01.06.2020. № 22. Ст. 3572.

15. *Костин А.А., Стариков И.А.* Совершенствование применения таможенными органами технических средств таможенного контроля в условиях цифровизации // *Финансовые рынки и банки*. 2022. № 9. С. 13–19.

References

1. Korol R.G. Parameterization of transport and logistics infrastructure facilities. *Science and Education for transport*. 2024;(1):98-101. EDN CJZBPQ. (In Russ.).

2. The main directions of development of transport and logistics systems in a single transport space: a monograph / A.S. Sinitsyna [et al.]. Moscow : Rusains, 2022. (In Russ.).

3. The SAFE Framework of Standards // World Customs Organization. URL: https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/frameworks-of-standards/safe_package.aspx. (In Russ.).

4. On Common standard requirements for equipment and logistical equipment of buildings, premises and structures necessary for the organization of state control at checkpoints across the customs border of the Eurasian Economic Union, Classification of checkpoints across the customs border of the Eurasian Economic Union and the form of Passport of the checkpoint across the customs border of the Eurasian Economic Union : decision of the Commission of the Customs Union 06/22/2011 No. 688 // AltaSoft. URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/11sr0688>. (In Russ.).

5. Guidelines for the Procurement and Deployment of Scanning/NII Equipment // World Customs Organization. URL: <http://www.wcoomd.org/en/topics/enforcement-and-compliance/instruments-and-tools/technical-assistance/scanning-guidelines>.

6. Afonin P.N., Lebedeva A.Yu. Intellectual checkpoints as a tool for the development of the service sector of the economy of the regions : monograph. St. Petersburg: Publishing Center «Intermedia», 2024. (In Russ.).

7. State control by customs authorities at checkpoints: textbook / P.N. Afonin [et al.]. Saint Petersburg : Troitsky Bridge Publishing House, 2014. EDN. (In Russ.).

8. Guidelines for measuring the time spent on the release of goods / WCO. 2018. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/ru/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/time-release-study/trs-guide_ru.pdf?db=web. (In Russ.).

9. Nabieva M.R. Improving customs services in conditions of intelligent checkpoints. *Russian Journal of Management*. 2024;12(4):703-715. DOI 10.29039/2500-1469-2024-12-4-703-715. EDN HUIJGV. (In Russ.).

10. Nabieva M.R. Risk capacity management based on risk appetite assessment as a factor in improving customs services at intelligent checkpoints. *Bulletin of Innovative Technologies*. 2025;9(1(33)):44-48. (In Russ.).

11. Afonin P.N., Lebedeva A.Yu. The dependence of customs services at an intelligent checkpoint on the oscillatory processes of technology and artificial intelligence development. Digital technologies and law : collection of scientific papers of the II International Scientific and Practical Conference: in 6 vol. (Kazan, September 22, 2023). Kazan : Cognition, 2023. P. 10–15. EDN HUUMRF. (In Russ.).

12. On the implementation of the National Technology Initiative: Decree of the Government of the Russian Federation dated 04/18/2016 No. 317. URL: <https://base.garant.ru/71380666>. (In Russ.).

13. Afonin P.N., Lebedeva A.Yu. Oscillatory processes of technology development in the paradigm of intellectualization of checkpoints. Customs readings – 2023: New realities of foreign economic activity: the view of customs, business and science : collection of materials of the International Scientific and Practical Conference. (St. Petersburg, November 21-23, 2023). St. Petersburg : Russian Customs Academy, 2023. P. 21–25. EDN EZXBUE. (In Russ.).

14. Strategy for the development of the Customs service of the Russian Federation until 2030 : Decree of the Government of the Russian Federation dated 05/23/2020 No. 1388-R. Collection of Legislation of the Russian Federation dated 06/01/2020. No. 22. Art. 3572. (In Russ.).

15. Kostin A.A., Starikov I.A. Improving the use of technical means of customs control by customs authorities in the context of digitalization. *Financial markets and banks*. 2022;(9):13-19. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Малика Рустэмовна Набиева – аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) АНООВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», Казань, Республика Татарстан, Россия, malika.nabieva03@gmail.com.

Malika R. Nabieva – Ph.D. student, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Central Union of the Russian Federation «Russian University of Cooperation», Kazan, Republic of Tatarstan, Russia, malika.nabieva03@gmail.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 05.08.2025; одобрена после рецензирования 01.09.2025; принята к публикации 15.09.2025.

The article was submitted 05.08.2025; approved after reviewing 01.09.2025; accepted for publication 15.09.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 142–151.
Economic Systems. 2025;18(3):142-151.



Научная статья
УДК 338.24+004

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-142-151

Исследование влияния цифровых технологий на трансформацию труда

Наталья Юрьевна Шорникова

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ nashornikova@yandex.ru

Аннотация. В работе рассматриваются изменения, происходящие на рынке труда под воздействием цифровизации. Проводится сравнительный анализ понятий традиционной, цифровой и платформенной экономики труда, исследуются характеристики трудового процесса. Выделены основные векторы цифровой трансформации трудового процесса.

Ключевые слова: цифровой рынок труда, экономика труда, цифровая экономика, экономика платформ, цифровая трансформация трудового процесса

Для цитирования: Шорникова Н.Ю. Исследование влияния цифровых технологий на трансформацию труда // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 142–151. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-142-151.

Original article

Research on the impact of digital technologies on labor transformation

Natalia Yu. Shornikova

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ nashornikova@yandex.ru

Abstract. The paper examines the transformations occurring in the labor market under the influence of digitalization. A comparative analysis of the concepts of traditional, digital and platform labor economics is carried out, and the characteristics of the labor process are studied. The main vectors of digital transformation of the labor process are highlighted.

© Шорникова Н.Ю., 2025

Keywords: digital labor market, labor economics, digital economy, platform economics, digital transformation of the labor process

For citation: Shornikova N.Yu. Research on the impact of digital technologies on labor transformation. *Economic Systems*. 2025;18(3):142-151. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-142-151.

Введение

Предметом исследования данной работы является трансформация труда в условиях цифровой экономики. Соответственно, целью работы является аналитическое осмысление стратегии формирования рынка труда в современных условиях, определение путей развития трудовых компетенций и навыков, необходимых для национального развития России.

Исследованиям влияния цифровых технологий на труд посвящены работы многих экономистов, юристов, психологов и социологов. Стоит отметить, что рынок труда – это прежде всего система взаимоотношений между работодателями, работниками и государством, на которые существенный отпечаток наложила цифровизация, что обуславливает актуальность исследования.

Основная часть

Труд как социальная и экономическая категория включает в себя множество аспектов, среди которых ключевыми являются предмет труда, средства труда, технологии, организация и результаты труда. Но цифровая экономика внесла поправки в экономические понятия аспектов труда. В цифровом контексте эти аспекты могут принимать нематериальную форму. Теперь это информация, записанная цифровым способом. Средствами труда являются цифровые устройства. Технология цифрового труда уникальна и двойка: это и компьютерные программы, и генерирование знаний и информации. Организация цифрового труда все чаще становится дистанционной. А результатом цифрового труда является информационный продукт.

Понятия цифрового труда еще не получили научного закрепления [1]. Но необходимо отметить, что условия труда, эффективность труда и другие элементы оказывают влияние на процесс труда. Н.А. Волгин пишет: «Организация труда – не изолированный, а системный элемент в структуре трудовой сферы. Причем, и это особо следует подчеркнуть, организация труда непосредственно и ощутимо влияет на состояние и перспективные параметры нормирования, производительности, оплаты труда, конечные результаты работы коллективов» [2]. То есть трудовой процесс реализуется в определенной системе (в нашем случае это – цифровая экономика). И как следствие, трудовой процесс подчиняется системным закономерностям и взаимозависимостям цифровой экономики (табл. 1).

Таблица 1 – Характеристики трудового процесса при цифровой трансформации

Понятие	Характеристика понятия при цифровой трансформации
<i>Операция</i> – завершённый цикл деятельности, который выполняется одним работником или группой работников на одном рабочем месте	Внедрение цифровых технологий в труд называют «оцифровкой» (<i>digitization</i>), а новую профессиональную деятельность определяют как «чистую цифровизацию» (<i>digitalization</i>) [3]
<i>Трудовое движение</i> представляет собой однократное перемещение рабочих органов человека, таких как руки, ноги, пальцы и туловище, во время выполнения трудового действия. Это минимальный элемент трудового процесса, который выполняется в ответ на определенные задачи и цели. <i>Трудовое действие</i> представляет собой логически завершённую совокупность трудовых движений, выполняемых без прерыва одним или несколькими рабочими органами человека при неизменных предметах и средствах труда	Дробление операций позволяет перевести их в цифровой формат
<i>Трудовой прием</i> – законченная совокупность трудовых действий, которые выполняются работником в рамках производственной операции. Эти действия производятся последовательно и имеют целенаправленное предназначение, что делает трудовой прием ключевым элементом трудового процесса. <i>Метод труда</i> – ключевой аспект организации производственного процесса. Он включает в себя не только конкретные приемы и техники, но и общую стратегию выполнения задач	Технологическое присвоение (<i>technology appropriation</i>) характеризует, как работники адаптируют и используют цифровые инструменты в своей повседневной деятельности. Включает в себя не только использование технологий для выполнения задач, но и изменение самого характера труда под воздействием технологий. Совокупность трудовых приемов – умственные процессы. Деятельность, построенная на взаимодействии с цифровыми объектами
<i>Нормирование труда</i> – система мероприятий, направленных на установление количественных показателей затрат труда, необходимых для выполнения определенных объемов работ в заданных организационно-технических условиях. Этот процесс включает в себя определение норм времени и выработки, а также нормативов численности работников, что позволяет оптимизировать использование трудовых ресурсов и повысить эффективность производства	Сложность – в разделении рабочего и частного пространств жизни, включая не только физическое пространство, но и переживаемые чувства. Цифровой контроль вызывает противоположные чувства у работников: если у одних фиксирование результатов и регулирование задач способствует успеху, то у других такие системы вызывают неприятие [4].

Источник: составлено автором по данным [3, 4].

Выделим такие основные векторы цифровой трансформации трудового процесса, как:

- высокая динамичность;
- автоматизация трудовых процессов;
- создание новых рабочих мест (профессий) в сфере цифровых технологий;
- цифровизация документооборота;
- использование электронно-цифровой подписи для экономических и юридических транзакций;
- использование цифровых платформ для экономических и юридических транзакций;
- оплата труда через электронные платежные системы;
- увеличение числа рабочих мест с временной, неполной занятостью и возможностью работы по совместительству;
- привлечение в рабочий процесс людей с ограниченными возможностями;
- появление «экономики совместного потребления» на основе онлайн-платформ;
- увеличение числа самозанятых;
- стирание геопривязки к месту работы, оказание трудовой услуги (не требует физического перемещения работника в место нахождения работодателя);
- стирание понятия «рабочее время», самостоятельная регламентация работником времени труда и отдыха;
- децентрализация рабочей деятельности во времени и пространстве;
- повышение конкуренции среди работников и работодателей из-за глобализации рынка труда;
- сокращение издержек на организацию рабочего места из-за виртуализации труда;
- появление виртуальных сетевых предприятий.

Происходит дезорганизация традиционных экономических систем и явлений с одновременным процессом возникновения новых. Цифровизация, стирая многие социально-политические и экономические ограничения, с одной стороны, открывает новые экономические перспективы работникам, повышая их трудовую дееспособность, а с другой – накладывает новые ограничения.

Цифровая экономика не только открывает возможности, но и создает угрозы. Цифровизация привнесла проблемы на рынок труда, такие как:

- трудности долгосрочного планирования профессиональной траектории;
- проблемы поддержания здоровья и психологического комфорта на рабочем месте;
- ослабление контроля со стороны работодателя за процессом выполнения работы;
- трудности фиксации дисциплинарных проступков и идентификации факта дискриминации;
- падение вовлеченности и приверженности к работе;

- непроработанность трудового законодательства в отношении взаимодействий работодателя и работника при нетипичных формах занятости;
- использование цифровых платформ требует дополнительного правового регулирования отношений между работодателем (предприятием), работником предприятия и работником цифровой платформы;
- неоплачиваемая работа в соцсетях, приносящая прибыль онлайн-платформе;
- появление новых профессий, требующее формирования новых профессиональных стандартов;
- гибридные формы труда вытесняют защищенную и стабильную трудовую деятельность, увеличивая количество нестандартных и неформальных трудовых отношений.

Таблица 2 – Преимущества и риски использования цифровой занятости

Вид занятости	Преимущества	Риски
<i>Работники</i>		
Фриланс	Высокая степень свободы в выборе – когда, как и где работать. График работы определяется самостоятельно. Высокий уровень самореализации. Независимость от геолокации	Высокий уровень ответственности за результаты и сроки исполнения. Риски остаться без оплаты за выполненную работу. Самостоятельный поиск заказов. Отсутствие социальной защиты
Аутсорсинг	Независимость от геолокации. Получение профессионального опыта. Старт для профессиональной карьеры	Нестабильная занятость. Меньшая социальная защищенность. Низкий уровень оплаты труда
<i>Работодатели</i>		
Фриланс	Экономия затрат на содержание персонала. Возможность заключить контракт на выполнение конкретной работы	Отсутствие полноценного контроля трудового процесса. Риск нарушения сроков исполнения. Риск получения некачественного продукта
Аутсорсинг	Экономия затрат на содержание персонала, организацию рабочих мест. Возможность быстрой замены персонала	Более низкая квалификация персонала. Риск получения некачественного продукта. Необходимость изменения организационной структуры под использование заемного труд

Источник: составлено автором.

Цифровизация трудовых отношений в России в последние годы привела к значительным изменениям в правовых основах труда, требуя адаптации как со стороны работодателей, так и со стороны государства. Эти изменения охватывают различные аспекты, включая внедрение новых технологий, дистанционную работу и необходимость постоянного контроля за соблюдением новых норм.

Цифровизация привела к необходимости пересмотра существующих норм трудового права. В частности, в Трудовой кодекс РФ были внесены изменения, касающиеся электронного документооборота и дистанционной работы. Появление статьи 22.1 «Электронный документооборот в сфере трудовых отношений» стало важным шагом к упорядочению этих процессов. Однако, несмотря на прогресс, многие аспекты цифровизации остаются нерегулируемыми, что создает правовые пробелы.

Работодатели должны адаптироваться к новым условиям труда, включая использование электронных систем управления персоналом и платформ для рекрутинга [5]. В условиях цифровизации возникает необходимость в постоянном контроле за соблюдением прав работников. Это включает защиту их личной информации и обеспечение безопасных условий труда при использовании цифровых технологий. Работники сталкиваются с новыми вызовами, такими как размытые границы рабочего времени и права на отключение от рабочих коммуникаций.

Повышение роли государства в регулировании трудовых отношений стало необходимостью для защиты прав сторон трудового договора от рисков, связанных с применением новых технологий. Государство должно активно участвовать в разработке нормативных актов, которые будут учитывать специфику цифровой среды.

Технологическое и экономическое развитие подвержено влиянию различных триггеров, которые могут вызывать значительные изменения в этих сферах. Отметим ключевые триггеры, способствующие изменениям экономики труда:

1. Дигитализация (*digitalization*) – процесс внедрения цифровых технологий в различные сферы жизни, что способствует улучшению качества и эффективности производственных процессов. Это явление связано с конвергенцией практик интернетизации, виртуализации и сетевизации, создавая гибридную реальность, в которой физическая и виртуальная среды переплетаются. Дигитализация интегрирует цифровые технологии в повседневную практику, что приводит к изменению восприятия реальности. Виртуализация жизненного мира становится важной частью человеческого опыта, расширяя возможности взаимодействия и получения новых смыслов через интернет и цифровые устройства.

2. Решоринг – это возвращение производственных мощностей и филиалов компаний из развивающихся стран обратно в развитые. Этот процесс стал возможен благодаря дигитализации, которая значительно снизила затраты на управление и оптимизацию бизнес-процессов. Развитие технологий позволяет компаниям эффективно управлять производственными цепочками без необходимости размещения их в странах с дешевой рабочей силой.

3. Новые формы организации производства. С внедрением новых технологий, таких как автоматизация, искусственный интеллект и «Интернет вещей», происходят значительные изменения в структуре производства. Эти технологии позволяют оптимизировать процессы, повышать производительность труда и адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

4. Появление новых профессий и нового разделения труда: между человеком и машиной.

5. Экономика платформ.

Срничек Н. вводит понятие «капитализм платформ», где «цифровые фирмы-конгломераты фундаментально преобразуют трудовые процессы и институциональную структуру рынка труда. Капитализм платформ не заинтересован в постоянном персонале, а расширяет применение стратегии найма «контингентного характера» [6]. Причем размер заработной платы зависит не от компетенции работника, а от «резервной армии труда», сконцентрированной на цифровых платформах» [7].

Экономика платформ – еще одна ступень в трансформации труда. На платформах отсутствует корпоративная иерархия, нет экспертного или менеджерского контроля. На их смену приходят рэнкинги – постоянно обновляемые позиции относительно других участников. «Онлайн-конкуренция между поставщиками или между работниками осуществляется в специфической форме борьбы за видимость на платформе» – отмечают Д. Старк и И. Паис [8]. В.В. Радаев подчеркивает, что «платформы осваивают новый источник власти – алгоритмическое управление, определяемое как мониторинг и модификация человеческого поведения на основе заданных компьютерных правил с детальным структурированием и автоматизацией бизнес-процессов. При этом поставщики и пользователи вовлекаются платформами в практики алгоритмического управления без делегирования им управленческих полномочий и дисциплинарного контроля» [9].

Сравнивая содержание экономических понятий традиционной, цифровой и платформенной экономик, можно наглядно представить трансформацию понятий в табличном виде (табл. 3).

Таблица 3 – Трансформация содержания экономических понятий

Экономическое понятие	Традиционная экономика	Цифровая экономика	Экономика платформ
Предмет труда	Вещество или энергия, на которые человек воздействует в процессе труда	Информация, перерабатываемая работником в процессе интеллектуального труда	Данные о поведении людей как побочный продукт поиска и коммуникации пользователей на платформе – цифровые следы

Окончание табл. 3

Экономическое понятие	Традиционная экономика	Цифровая экономика	Экономика платформ
Средства труда	Элемент производственного процесса, который включает в себя инструменты, машины, оборудование и технологии, используемые человеком для воздействия на предметы труда	Средствами труда являются цифровые устройства и цифровые продукты/программы	Оцифровка, извлечение, хранение, обработка, анализ и репрезентация цифрового следа
Технологии труда	Последовательность трудовых действий	Генерирование знаний и информации	Извлечение прибыли путем таргетирования рекламы на конкретных пользователей
Результат труда	Изменения в хозяйствующем субъекте, объекте и окружающей среде, (включая других хозяйствующих субъектов), которые являются следствием труда	Информационный продукт	Прогноз – поведенческий фьючерс
Организация труда	Очный труд, в режиме фиксированного времени с установленным регламентом	Дистанционный труд, с вариативным регламентом	Пользователи, совершая любые действия на платформах и оставляя цифровые следы, становятся производителями сырья

Источник: составлено автором.

Заключение

Исследование рынка цифрового труда охватывает множество острых нерешенных вопросов, которые являются предметом изучения разных отраслей науки: экономики труда, социологии управления, информационных технологий и права. Возрастает необходимость теоретических исследований и научно-практических разработок, направленных на понимание и оптимизацию использования человеческого потенциала в условиях цифровизации экономики.

Список источников

1. Сизова И.Л., Григорьева И.А. Ломкость труда и занятости в современном мире // Социологический журнал. 2019. Т. 25, № 1. С. 48–71.

2. Волгин Н.А. Организация труда в структуре трудовой сферы: содержание, взаимосвязь и взаимовлияние ее элементов // Социально-трудовые исследования. 2021. Т. 2, № (43). С. 5–8.

3. Сизова И.Л., Карапетян Р.В., Орлова Н.С. Особенности цифровизации труда современных российских работников // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022. № 5. С. 231–256.

4. Волгин Н.А. Нормирование труда в современном мире: классическая миссия и новое функциональное наполнение // Социально-трудовые исследования. 2020. Т. 4, № 41. С. 5–8.

5. Жернакова М.Б., Кузьмина Е.Ю. Факторы, предпосылки и проблемы технологизации управления современными организациями // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 92–99.

6. Срничек Н. Капитализм платформ / пер. с англ. и науч. ред. М. Добряковой. Москва : ИД ВШЭ, 2019.

7. Nachtwey O., Staab P. Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus. Mittelweg 36. 2015. Jg. 24. H. 6. P. 59–84.

8. Старк Д., Паус И. Алгоритмическое управление в экономике платформ // Экономическая социология. 2021. Т. 22, № 3. С. 71–103.

9. Радаев В.В. Экспансия платформ как вызов социологии // Социологические исследования. 2022. № 12. С. 15–28.

References

1. Sizova I.L., Grigorieva I.A. Fragility of labor and employment in the modern world. *Sociological Journal*. 2019;25(1):48-71. (In Russ.).

2. Volgin N.A. Labor organization in the structure of the labor sphere: content, interrelation and mutual influence of its elements. *Socio-labor research*. 2021;2(43):5-8. (In Russ.).

3. Sizova I.L., Karapetyan R.V., Orlova N.S. Features of the digitalization of the work of modern Russian workers. *Monitoring public opinion: economic and social changes*. 2022;(5):231-256. (In Russ.).

4. Volgin N.A. Labor rationing in the modern world: a classical mission and a new functional content. *Social and labor research*. 2020;4(41):5-8. (In Russ.).

5. Zhernakova M.B., Kuzmina E.Yu. Factors, prerequisites and problems of technologization of management of modern organizations. *Economic Systems*. 2025;18(2):92-99. (In Russ.).

6. Srnicek N. Platform Capitalism / per. with engl. and ed. by M. Dobryakova. Moscow : HSE Publishing House, 2019. (In Russ.).

7. Nachtwey O., Staab P. Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus. Mittelweg 36. 2015. Jg. 24. H. 6. P. 59-84.

8. Stark D., Pais I. Algorithmic management in the economics of platforms. *Economic sociology*. 2021;22(3):71-103. (In Russ.).

9. Radaev V.V. Expansion of platforms as a challenge to sociology. *Sociological research*. 2022;(12):15-28. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Наталья Юрьевна Шорникова – кандидат экономических наук, ученый секретарь Института экономики, математики и информационных технологий Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия, nashornikova@yandex.ru.

Natalia Yu. Shornikova – Ph.D. in economic sciences, scientific secretary of the Institute of economics, mathematics and information technology Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, nashornikova@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 16.05.2025; одобрена после рецензирования 18.06.2025; принята к публикации 25.06.2025.

The article was submitted 16.05.2025; approved after reviewing 18.06.2025; accepted for publication 25.06.2025.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 152–162.
Economic Systems. 2025;18(3):152-162.



Научная статья
УДК 338.24

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-152-162

Разработка концептуальных положений реализации стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия

Дмитрий Владленович Бондаренко

Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ Dmitriy888888@yahoo.com

Аннотация. В представленной научной статье проведен контент-анализ подходов к пониманию сущности понятия «экономическая безопасность предприятия». Выделены основные объектные характеристики и акценты, позволившие составить контент-карту вариативных проекций, определяющих сущность понятия. Сделан вывод о том, что термин следует рассматривать многоаспектно, с учетом отраслевой специфики принадлежности организации и влияния стейкхолдеров. Разработана авторская модель обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия с учетом стейкхолдерского подхода.

Непосредственно дефиницию «экономическая безопасность предприятия» мы предлагаем понимать как сбалансированное состояние взаимодействия стейкхолдеров под воздействием как внешних, так и внутренних угроз, обеспечивающее достижение стратегических ориентиров предприятия, а также оперативную адаптацию к возникающим стрессовым событиям на основе современных методов проектных решений. Для разработки стратегии обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий предложен авторский алгоритм устранения стрессовых событий.

Ключевые слова: алгоритм, стейкхолдеры, стратегия, риски, угрозы, факторы экономической безопасности, экономическая безопасность предприятия

Для цитирования: Бондаренко Д.В. Разработка концептуальных положений реализации стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия // Экономические системы. 2025. Том 18, № 3. С. 152–162. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-152-162.

Original article

Development of conceptual provisions for the implementation of the strategy for ensuring the economic security of an industrial enterprise

Dmitry V. Bondarenko

Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ Dmitriy888888@yahoo.com

Abstract. In the presented scientific article, a content analysis of approaches to understanding the essence of the concept of «economic security of an enterprise» is carried out. The main object characteristics and accents are highlighted, which made it possible to make a content map of variable projections defining the essence of the concept. It is concluded that the term should be considered in a multidimensional way, taking into account the industry specifics of the organization's affiliation and the influence of stakeholders. The author's model of ensuring the economic security of an industrial enterprise has been developed taking into account the stakeholder approach.

We propose to understand the definition of «economic security of an enterprise» directly as a balanced state of interaction between stakeholders under the influence of both external and internal threats, ensuring the achievement of strategic guidelines of the enterprise, as well as operational adaptation to emerging stressful events based on modern methods of design solutions. To develop a strategy for ensuring the economic security of industrial enterprises, the author's algorithm for eliminating stressful events is proposed.

Keywords: algorithm, stakeholders, strategy, risks, threats, factors of economic security, economic security of the enterprise

For citation: Bondarenko D.V. Development of conceptual provisions for the implementation of the strategy for ensuring the economic security of an industrial enterprise. *Economic Systems*. 2025;18(3):152-162. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-152-162.

Введение

Последние годы можно назвать сложными относительно появления новых угроз макроэкономического масштаба, которые оказались мало прогнозируемыми, но имеющими амбивалентное влияние на сектора национальной экономики, комплексы и отрасли. В качестве примера следует привести пандемию коронавируса, недружественную политику зарубежных стран из-за позиции по Украине, усиление процессов трудовой миграции и т. д. Все вышеперечисленные обстоятельства приводят к необходимости оперативного реагирования со стороны

национальных и региональных органов власти на происходящие стрессовые события и выработки адаптационных инструментов по управлению угрозами для ликвидации их вероятности трансформироваться в реальные риски. Поэтому в сжатые сроки по всей вертикали управленческой линейки были разработаны комплексы мер и проектных решений, способных противостоять текущим и реальным угрозам.

Особая роль в достижении национальных и региональных целей развития отводится отдельным субъектам бизнеса. Именно их возможности и имеющиеся мощности позволили удержать экономику страны от спада, уменьшить зависимость от импорта, обеспечить продовольственную безопасность, гарантировать разработку сквозных цифровых технологий и технологических решений для создания конкурентных преимуществ предприятиям и их наращивания в условиях нестабильности и неопределенности протекающих процессов. При этом векторы оперативной государственной политики направлены на стимулирование развития бизнес-структур, предоставление им новых форм поддержки, новых инструментов кредитования и т. д., что в целом должно способствовать поддержанию трендов экономического роста и достижения запланированных государственных целей.

Обоснование векторов государственных и региональных трансформаций должно опираться на текущее состояние бизнес-структур, их устойчивое функционирование под воздействием различных рисков и новых угроз, возможности достижения конкурентных преимуществ, а в общем данные параметры можно идентифицировать в комплексе как экономическую безопасность.

Основная часть

Проблематика исследования разносторонних вопросов обеспечения экономической безопасности на микроуровне рассматривается в трудах ученых, начиная с конца XX в. Причем в последние годы все активнее предлагаются новые векторы качественных процессов (инновационных, цифровых, информационных и т. д.) для повышения уровня экономической безопасности бизнес-структур, а также новых механизмов обеспечения их устойчивости и конкурентоспособности в условиях нестабильности ситуации на мировой арене и как следствие, возникающих разносторонних рисков событий внутри страны, отдельных регионов и муниципалитетов.

Опираясь на разработки современных отечественных авторов, можно сделать вывод о том, что экономическая безопасность бизнес-структур ($ЭБ_{бс}$) является комплексным условием их функционирования, которое обеспечивается разносторонними мультиатрибутивными параметрами, состояние которых обеспечивается за счет как внутренних, так и внешних факторов [1].

Проведенный контент-анализ встречающихся в литературе подходов к трактовке понятия «экономическая безопасность предприятия» (далее – $Э_{бп}$) позволил сделать вывод о том, что базовым фундаментом категориального аппарата

являются многоаспектные проекции, которые теми или иными авторами определены в качестве приоритетов (табл. 1).

Таблица 1 – Контент-карта вариативных проекций, определяющих сущность понятия Э_{бп}

Автор	Проекции-вариаторы									
	Комплекс мероприятий, проектов	«Самовыживание»	Минимизация рисков	Защищенность от угроз	Стабильное развитие	Обеспеченность ресурсами	Оптимальное (эффективное) использование ресурсов	Устойчивость к угрозам	Обеспечение текущей деятельности	Возможности воспроизводственных процессов
Есембекова А.Ж. [2]				+	+					
Бариленко В.И. [3]										+
Зайцев Г.Н. [4]		+						+		
Платонова И.В., Горковенко Е.В., Кузнецова А.А. [5]							+	+	+	
Десятниченко Д.Ю. [6]		+			+			+		
Шульц В.Л. [1]				+						
Бисултанова М.Б. [7]	+									
Соколов А.П., Борок И.Г. [8]			+				+		+	

Источник: составлено автором.

Как видим, экономическую безопасность предприятия различные авторы рассматривают с позиции системного, ресурсного, организационного, риск-ориентированного, функционального, тактического и стратегического, проектного подходов, каждый из которых заслуживает отдельного внимания и является приемлемым в современных условиях хозяйствования.

Например, весьма интересным является подход, предложенный в диссертационном исследовании М.Б. Бисултановой. В понимании автора экономическую безопасность предприятия необходимо рассматривать «как проект, обладающий набором специфических характеристик, успешность реализации которого оценивается с помощью иерархической системы детерминант (финансовая,

производственная, информационная и др.), детализированных в частных показателях, для которых обоснованы пороговые значения, что позволяет интегрировать управление обеспечением экономической безопасностью в систему проектного управления организации в целом» [7].

Ввиду активного внедрения цифровых технологий в практике ведения бизнеса субъектами предпринимательства Н.А. Кулагина, Е.М. Чепикова и Р.М. Мугутдинов выделяют дефиницию «Экономическая безопасность цифрового предприятия». По мнению авторов, «это такое состояние организации, при котором она способна эффективно определять направления и масштабы трансформации бизнеса и изменения в информационной инфраструктуре, а также эффективно противостоять бизнес- и технологическим угрозам, связанным с этой трансформацией в целях достижения своих стратегических приоритетов» [9].

Следует отметить, что некоторые ученые сущностные особенности указанного термина рассматривают применительно к отдельной отрасли. Например, О.В. Атаманова в своей диссертации сделала акцент на механизме обеспечения $\mathcal{E}_{\text{бп}}$ с учетом специфики молокоперерабатывающей отрасли. Автором дается следующая вариация этого определения: «Состояние хозяйственной системы предприятия, позволяющее обеспечивать устойчивость и стабильность всех его основных элементов и своевременно реагировать на внутренние и внешние дестабилизирующие факторы на всех стадиях производственного цикла с целью не только эффективного и динамичного развития хозяйствующего субъекта данной отрасли пищевой промышленности, но и обеспечения продовольственной безопасности РФ» [10].

Подводя итог представленным выше терминологическим вариациям понятийного аппарата, следует сделать выводы, что $\mathcal{E}_{\text{бп}}$ представляет собой комплексное состояние, в котором аккумулировано:

- наличие и эффективное управление ресурсным потенциалом;
- возможности обеспечения расширенных воспроизводственных процессов в условиях неопределенности;
- противостояние к рисковому событиям и угрозам;
- совокупность мероприятий по нивелированию рисков;
- учет специфики отдельной отрасли.

Однако, на наш взгляд, весьма недооценен стейкхолдерский подход к пониманию сущности термина $\mathcal{E}_{\text{бп}}$, хотя встречаются работы, в которых авторы указывают на важность интересов стейкхолдеров при разработке комплексного механизма обеспечения экономической безопасности компании, называя данный аргумент в качестве важного условия [11].

В 1984 г. R.E. Freeman опубликовал свой научный труд, в котором предпринял попытку описать влияние объединенных групп заинтересованных пользователей на управленческие процессы, тем самым впервые охарактеризовал специфику стейкхолдерского подхода [12].

Как справедливо отмечают современники, сущность стейкхолдерского подхода можно представить в виде соблюдения баланса интересов вовлеченных

в управленческий процесс сторон для эффективного решения задачи системы, которую автор представляет как некую обособленную среду, в которой осуществляются внутренние взаимоотношения [13].

Причем, по мнению ряда исследователей необходимо учитывать, что деятельность организации сопряжена с ежедневными взаимодействиями с различными группами заинтересованных лиц в зависимости от оперативных и стратегических целей развития компании. Поэтому одни партнеры могут быть на определенных временных интервалах более важными, а другие – менее важными, что приводит к проявлению так называемой асимметрии [13].

Таким образом, опираясь на основы стейкхолдерского подхода, нами предложена концептуальная модель обеспечения экономической безопасности предприятия с учетом современных аспектов организации бизнеса (рис. 1).

Согласно представленной схеме, экономическая безопасность предприятия может быть обеспечена вследствие гармонизации процессов взаимоотношений между внешними и внутренними участниками. К первой группе мы относим персонал компании, ее руководство и собственников. К участникам второй группы отнесены заказчики, финансово-кредитные учреждения, органы власти, инвесторы, контролирующие органы, покупатели и поставщики, а также рынок труда. Эффект гармонизации отношений стейкхолдеров может быть как положительный, который заключается в положительной динамике важнейших социально-экономических индикаторов, так и отрицательный (причем в случае отрицательных последствий взаимоотношений возникает ситуация, которую мы предлагаем называть «стресс-событие»).

Таким образом, по нашему мнению, под экономической безопасностью промышленного предприятия следует понимать сбалансированное состояние взаимодействия стейкхолдеров под воздействием как внешних, так и внутренних угроз, обеспечивающее достижение стратегических ориентиров предприятия, а также оперативную адаптацию к возникающим стрессовым событиям на основе современных методов проектных решений.

При возникновении различного рода стрессовых ситуаций необходимо оперативное вмешательство для уменьшения последствий экономического, социального, правового характера на бизнес-деятельность, что предполагает применение соответствующего инструментария. В данном случае может быть применен алгоритм, представленный схематично на рис. 2.

Как видим, базовым условием для начала устранения стрессовых событий в системе $\mathcal{E}_{\text{бп}}$ является многоаспектный анализ причин.

Для реализации указанной задачи могут быть использованы разнообразные стратегические методы – как традиционные (SWOT-анализ, PEST-анализ, STEP-анализ, различные вариации метода анализа профиля среды, корреляционно-регрессионный анализ, экономико-математическое моделирование, ситуационный анализ и т. д.), так и методы экспресс-анализа (бальной оценки, ранжирования факторов с привлечением экспертов, анкетирование респондентов и различные опросы) [14].

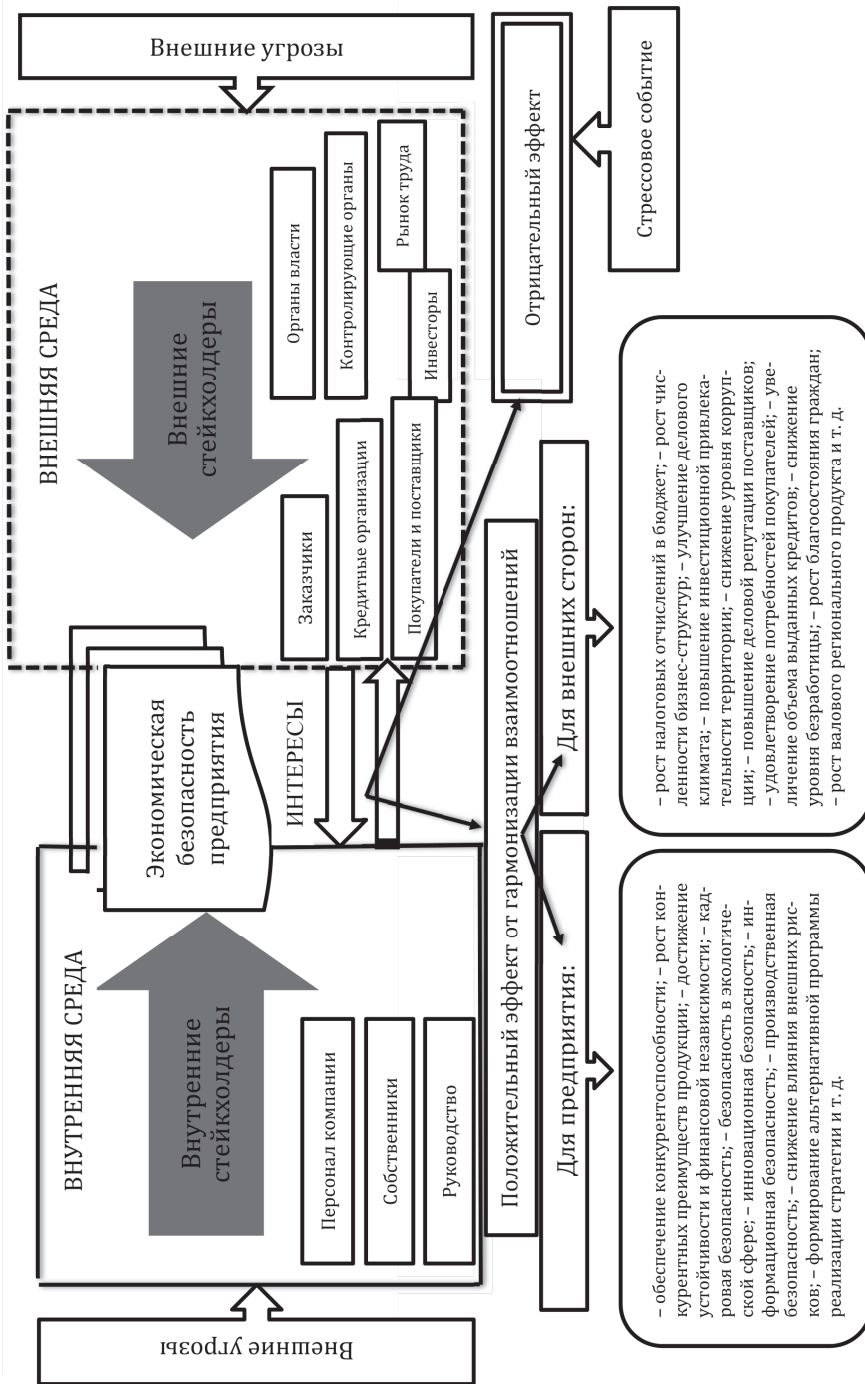


Рисунок 1 – Авторская модель обеспечения экономической безопасности предприятия с учетом стейкхолдерского подхода



Рисунок 2 – Авторский алгоритм устранения стрессовых событий в системе экономической безопасности предприятия

Заключение

Траектории обеспечения устойчивого развития современных предприятий неоднородны, так как имеется прямая зависимость от многоаспектных угроз (как внутренних, так и внешних), которые, порой, носят комплексный характер, затрагивают внутренние инварианты – составляющие экономической безопасности бизнес-структур, а также оказывают непосредственное влияние на оперативность реакции руководства в части применения антикризисных, превентивных, стратегических инструментов нивелирования рисков событий. При этом устойчивость бизнес-субъекта и его экономическая безопасность являются в данном случае следствием положительного эффекта от результативности сбалансированности интересов стейкхолдеров, что является базовым правилом при разработке стратегии функционирования предприятия, а также условием рациональности организационных процессов в цепочке «производство – переработка – сбыт».

Список источников

1. Шульц В.Л., Юрченко А.В., Рудченко А.Д. Безопасность предпринимательской деятельности : учебник для вузов / под ред. В.Л. Шульца. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2020.
2. Есембекова А.Ж. Финансовая безопасность – основа финансовой устойчивости // Проблемы современной экономики : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2016 г.). Челябинск : Два комсомольца, 2016. С. 89–91.
3. Бариленко В.И. Экономический анализ как основа антикризисного регулирования хозяйственной деятельности предприятия / под ред. В.И. Бариленко. Саратов : ИЦ «Наука», 2010.
4. Зайцев Г.Н. Экономическая безопасность организации в условиях финансового кризиса. Санкт-Петербург : Питер, 2017.
5. Платонова И.В., Горковенко Е.В., Кузнецова А.А. Исследования технико-технологической безопасности организации // Перспективы развития биоэкономики : материалы VI Национальной науч.-практ. конф. научных сотрудников, специалистов, преподавателей, аспирантов и студентов. Воронеж, 2019. С. 64–65.
6. Десятниченко Д.Ю., Десятниченко О.Ю., Остапенко В.В. Угрозы финансовой безопасности устойчивого функционирования предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 4. С. 75–81.
7. Бисултанова М.Б. Обеспечение экономической безопасности организации на основе проектного подхода: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2019.
8. Соколов А.П., Борок И.Г. Теоретические аспекты экономической безопасности предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1, № 10 (106). С. 36–44.
9. Кулагина Н.А., Чепикова Е.М., Музутдинов Р.М. Механизм выявления угроз экономической безопасности цифрового предприятия в инновационных условиях ведения бизнеса // Известия Юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 1. С. 115–126.
10. Атаманова О.В. Оценка уровня экономической безопасности молокоперерабатывающей промышленности Брянской области: автореф. дис. канд. экон. наук. Москва, 2012.

11. Личак Р.А. Анализ требований ключевых стейкхолдеров как условие обеспечения экономической безопасности корпораций // Анализ и современные информационные технологии в обеспечении экономической безопасности бизнеса и государства : сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. РЭУ им. Г.В. Плеханова. Москва, 2016.

12. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Harpercollins College Div, 1984.

13. Теория и практика стратегического управления экономическими системами / И.Л. Авдеева [и др.]. Орёл, 2021.

14. Кулагина Н.А., Чепикова Е.М., Логачева Н.А. Методический подход к исследованию экономической безопасности цифрового предприятия через структурирование угроз стратегическому развитию // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 134–138.

References

1. Shultz V.L., Yurchenko A.V., Rudchenko A.D. Safety of entrepreneurial activity : textbook for universities / ed. by V.L. Shultz. 2nd ed., revised and add. Moscow : Yurait, 2020. (In Russ.).

2. Yesembekova A.Zh. Financial security is the basis of financial stability. Problems of modern economics : proceedings of the II International Scientific Conference (Chelyabinsk, October 2016). Chelyabinsk : Two Komsomolets, 2016. P. 89–91. (In Russ.).

3. Barilenko V.I. Economic analysis as the basis of anti-crisis regulation of the economic activity of the enterprise / ed. by V.I. Barilenko. Saratov : Scientific Research Center «Nauka», 2010. (In Russ.).

4. Zaitsev G.N. Economic security of the organization in the conditions of the financial crisis. Saint-Petersburg : Peter, 2017. (In Russ.).

5. Platonova I.V., Gorkovenko E.V., Kuznetsova A.A. Research of technical and technological safety of the organization. Prospects for the development of bioeconomics : proceedings of the VI National Scientific and Practical Conference of Researchers, specialists, teachers, graduate students and students. Voronezh, 2019. P. 64–65. (In Russ.).

6. Desyatnichenko D.Yu., Desyatnichenko O.Yu., Ostapenko V.V. Threats to the financial security of the sustainable functioning of the enterprise. *Economics and Business: theory and practice*. 2018;(4):75-81. (In Russ.).

7. Bisultanova M.B. Ensuring the economic security of an organization based on a project approach: abstract of the dissertation. Candidate of Economic Sciences. Saint Petersburg, 2019. (In Russ.).

8. Sokolov A.P., Borok I.G. Theoretical aspects of economic security of enterprises. *Economics and management: problems, solutions*. 2020;1(10(106)):36-44. (In Russ.).

9. Kulagina N.A., Chepikova E.M., Mugutdinov R.M. The mechanism of emergence of threats to the economic security of a digital enterprise in innovative business conditions. *Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management*. 2022;12(1): 115-126. (In Russ.).

10. Atamanova O.V. Assessment of the level of economic security of the milk processing industry of the Bryansk region: abstract of the dissertation. Candidate of Economic Sciences. Moscow, 2012. (In Russ.).

11. Lichak R.A. Analysis of the requirements of key stakeholders as a condition for ensuring the economic security of corporations. Analysis and modern information technologies in ensuring the economic security of business and the state : a collection of scientific papers and the results of joint research projects. Plekhanov Russian University of Economics. Moscow, 2016. (In Russ.).

12. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Harpercollins College Div, 1984.

13. Theory and practice of strategic Management of economic systems / I.L. Avdeeva [et al.]. Orel, 2021. (In Russ.).

14. Kulagina N.A., Chepikova E.M., Logacheva N.A. A methodological approach to the study of the economic security of a digital enterprise through the structuring of threats to strategic development. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2023;(2(55)):134-138. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Дмитрий Владленович Бондаренко – соискатель, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, Dmitriy888888@yahoo.com.

Dmitry V. Bondarenko – applicant, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, Dmitriy888888@yahoo.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 05.06.2025; одобрена после рецензирования 12.07.2025; принята к публикации 05.08.2025.

The article was submitted 05.06.2025; approved after reviewing 12.07.2025; accepted for publication 05.08.2025.

Требования к оформлению научных статей, подаваемых на публикацию в научный журнал «Экономические системы»

Для размещения в журнале принимаются ранее не опубликованные в других печатных или электронных изданиях научные статьи.

Все материалы следует присылать в редакцию по электронной почте. Адрес электронной почты редакции: office@dashkov.ru. Телефон для справок: 8-985-999-08-75. *Обязательна уникальность текста по системе «Антиплагиат» не ниже 80%.*

Редакция оставляет за собой право внесения редакторской и корректорской правки в авторские тексты статей.

Рукописи научных статей подлежат обязательному рецензированию.

В случае отклонения статьи редакция высылает автору соответствующее уведомление.

Статья должна содержать (в соответствии с требованиями ВАК):

- сведения об авторе(-ах) (на русском и английском языках); указать автора, ответственного за переписку;
- индекс УДК;
- тип статьи (научная, дискуссионная, обзорная);
- название статьи (на русском и английском языках);
- ключевые слова (4–15 слов, на русском и английском языках);
- аннотацию (до 250 слов, на русском и английском языках), содержащую цель, задачи, основные положения, результаты исследования;
- при наличии – слова благодарности за помощь в подготовке статьи, сведения о грантах, проектах, научно-исследовательских работах, в рамках или по результатам которых опубликована статья, информацию о финансировании (на русском и английском языках);
- структурированный текст статьи;
- список источников (на русском и английском языках).

Сведения об авторе(-ах):

- фамилия, имя, отчество полностью; на латинице имя и фамилию автора(-ов) приводят полностью, отчество сокращают до одной буквы;
- наименование организации, где работает или учится автор(-ы) (без обозначения организационно-правовой формы юридического лица), должность, адрес организации, город и страна;
- ученая степень, ученое звание, наименование и шифр научной специальности (по номенклатуре);
- кафедра, учебное заведение (для студентов, аспирантов, докторантов, соискателей, преподавателей вузов), направление подготовки (для магистрантов);
- открытый идентификатор учёного (Open Researcher and Contributor ID – ORCID), другие международные идентификационные номера автора(-ов) (при наличии);
- адрес электронной почты, телефон.

Требования к структуре и содержанию научной статьи:

- статья должна быть структурирована и иметь следующие разделы:

1) *введение* (раскрываются актуальность и изученность проблемы, научная новизна, цель и задачи исследования, его теоретическая и практическая значимость);

2) *основная часть* (путем анализа и синтеза раскрываются исследуемые проблемы, пути их решения, обосновываются полученные результаты, их достоверность):

– методология (описывается последовательность выполнения исследования, обосновывается выбор исследуемых методов);

– результаты (по объему занимают основное место в статье). С помощью обобщения и анализа данных доказывается рабочая гипотеза по проблеме. Анализируются ранее опубликованные материалы исследований других ученых по рассматриваемой теме (этот анализ – теоретическое ядро исследований). На основе проведенного анализа выявляются закономерности, формулируются авторский взгляд, подход, концепция. Результаты исследования излагаются кратко, но содержат достаточно информации для формирования выводов, обоснования рекомендаций (с использованием таблиц, графиков, рисунков). По тексту формируются ссылки на ранее проведенные исследования по рассматриваемой проблеме;

3) *заключение* (краткие результаты исследования, выводы по результатам исследования, обоснованные рекомендации, а также основные направления дальнейших исследований);

- текст статьи набирается в редакторе MS Word (версии не ниже 2007);
- формат страницы – А4;
- страницы пронумерованы и отформатированы;
- поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм, выравнивание по ширине;
- шрифт Times New Roman, кегль 14 (в таблицах и сносках – кегль 12);
- междустрочный интервал – 1,5; абзацный отступ – 1,25 см;
- минимальный объем для научной статьи – 10 с., максимальный – 24 с.;
- **тексты, таблицы, рисунки не должны быть отсканированы или скопированы с экрана компьютера;**
- таблицы и рисунки выполняются в черно-белом варианте, нумеруются в порядке их упоминания в тексте, имеют название и указание на источник. Текст в них должен легко читаться, а детали – четко различаться;
- рисунки должны прилагаться к электронному варианту статьи отдельными файлами в форматах tif, jpg, png, gif, 300 dpi (300 точек).

Список источников:

- в перечень источников включают **только те ресурсы, которые упомянуты или цитируются в основном тексте статьи;**
- в тексте ссылки на источники следует оформлять в квадратных скобках. Если ссылка дается на печатный источник, после номера источника указываются страницы, на которые ссылается автор (например, [1, с. 112–124], [2, с. 37; 3, с. 118]);
- перечень источников на русском языке (Список источников) оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008. **Источники нумеруют и располагают в порядке**

их цитирования в тексте статьи. Интернет-источники приводятся с полным указанием электронного адреса (URL) и даты обращения;

• перечень источников на латинице (References) оформляется согласно Ванкуверскому стилю (Vancouver Style) в соответствии с ГОСТ Р 7.0.7-2021 (приложение А). Название журнала приводится дважды: с транслитерацией и на английском языке. Между ними ставится знак «=».

Пример оформления списка источников (References) приведен ниже;

• в статье рекомендуется использовать не менее 15 источников. Самоцитирование – не более 15%.

ТЕКСТ СТАТЬИ

.....

Список источников

1. Tietje C., Baetens F. The impact of investor-state-dispute settlement (ISDS) in the Transatlantic trade and investment partnership : study prepared for the Minister for Foreign Trade and Development Cooperation, Ministry of Foreign Affairs, The Netherlands. 2014. URL: <https://ecipe.org/wp-content/uploads/2015/02/the-impact-of-investor-state-dispute-settlement-isds-in-the-ttip.pdf>.

2. Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2013, № 3. С. 4–15.

3. Candela R., Geloso V. Coase and transaction costs reconsidered : The case of the English lighthouse system // European Journal of Law and Economics. 2019. Vol. 48, no. 3. P. 331–349. <https://doi.org/10.1007/s10657-019-09635-4>.

4. Shifting paradigms in international investment law : more balanced, less isolated, increasingly diversified / eds. Hindelang S., Krajewski M. Oxford : Oxford University Press, 2015. 432 p.

References

1. Tietje C., Baetens F. The impact of investor-state-dispute settlement (ISDS) in the Transatlantic trade and investment partnership: Study prepared for the Minister for Foreign Trade and Development Cooperation, Ministry of Foreign Affairs, The Netherlands. 2014. URL: <https://ecipe.org/wp-content/uploads/2015/02/the-impact-of-investor-state-dispute-settlement-isds-in-the-ttip.pdf>.

2. Sorokin D. E., Sukharev O. S. Structural and investment objectives of the development of the Russian economy. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*. 2013;(3):4-15. (In Russ.).

3. Candela R., Geloso V. Coase and transaction costs reconsidered: The case of the English lighthouse system. *European Journal of Law and Economics*. 2019;48(3):331-349. <https://doi.org/10.1007/s10657-019-09635-4>.

4. Hindelang S., Krajewski M., eds. Shifting paradigms in international investment law: More balanced, less isolated, increasingly diversified. Oxford: Oxford University Press; 2015. 432 p.

Главный редактор — *Т. А. Смирнова*
Художник — *Т. И. Такташов*
Верстка — *Н. А. Кирьянова*
Корректор — *О. Л. Грозовская*
Ответственный за выпуск — *О. Л. Грозовская*

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Том 18 № 3 (70) – 2025

Научный журнал

Подписано в печать 18.09.2025. Формат 70×100/16. Бумага офсетная № 1.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 13,49. Тираж 400 экз. Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 182-01-58
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных материалов в ООО «Фотоэксперт»
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42,
корп. 5, эт. 1, пом. I, ком. 6.3-23Н